

- 3.Дороніна М.С. Моделирование системы джерел активізації трудової поведінки персоналу / М.С. Дороніна, К.В. Сатушева, А.О. Полубедова // Економіка. Менеджмент. Підприємництво: Зб. наук. праць. – Луганськ: СНУ ім. В. Даля. – 2010. – № 22 (І). – С.71-80.
- 4.Бажин И.И. Управление различиями: компакт-учебник. – Харьков: Консум, 2004. – 392 с.
- 5.Кирхлер Э., Майер-Петси К., Хофман Е. Психологические теории организации // Психология труда и организационная психология: Пер. с нем. – Харьков: Гуманитарный центр, 2005. – Т.5. – 312 с.
- 6.Малашкия Г. Перспективы человека в глобализирующемся мире / Под ред. Парцвания В.В. – СПб.: Санкт-Петербургское философское общество, 2003. – 381 с.
- 7.Мизес Л. Человеческая деятельность: трактат по экономической теории: Пер. с 3-го испр. англ. изд. А.В. Курдяева. – М.: ОАО "НПО "Экономика", 2000. – 878 с.
- 8.Новое индустриальное общество: Пер. с англ. / Дж. Гэлбрейт. – М.: ООО «Издательство АСТ» : ООО «Транзиткнига»; СПб.: Terra Fantastica, 2004. – 602 с.
- 9.Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – 2-е изд. – М.: Дело, 1997. – 336 с.
- 10.Хайек Ф. Пагубная самонадеянность. Ошибки социализма. – М.: Изд-во "Новости" при участии изд-ва "Catalaxu", 1992. – 304 с.
- 11.Доронін А.В. Поведінка персоналу виробничої організації. Оцінка, управління, розвиток / А.В. Доронін. – Харків: ВД "ІНЖЕК", 2008. – 320 с.

Отримано 06.01.2012

УДК 331.101.3

ЧЕНЬ ХУАЙГЕН

Харьковская национальная академия городского хозяйства

КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ СТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Рассмотрены принципы концепции использования трудовых ресурсов. Выделены основные подходы к определению состава и содержания задач маркетинга персонала строительных предприятий.

Розглянуто принципи концепції використання трудових ресурсів. Виділено основні підходи до визначення складу і змісту завдань маркетингу персоналу будівельних підприємств.

The principles of the concept of labor resources. Identified the main approaches to the definition of the objectives and content of marketing personnel of construction companies.

Ключевые слова: персонал, концепция управления, маркетинг персонала, служба управления персоналом, уровень квалификации.

Актуальность данной темы обусловлена тем, что процесс реформирования экономики Китая сопровождается неполным использованием творческого потенциала действующих работников, что обуславливает низкую эффективность функционирования трудовых ресурсов и организационного развития. Существенной причиной такого положения, о чем свидетельствуют и признания многих руководителей госу-

дарственных и негосударственных строительных организаций, является «дефицит» мотивации трудовой деятельности. При внешней очевидности проблемы оптимальные способы ее решения найти пока не удается. Многие хозяйственные руководители следуют установившейся традиции и делают упор на факторы материального вознаграждения. И хотя значение этих факторов особенно в переходный период трудно переоценить, однако в условиях развитой рыночной экономики на высокорезультативную деятельность могут рассчитывать, прежде всего, хозяйственники, которые понимают, что высокий уровень мотивированности и соответствующих результатов труда достигаются на основе не только материальных, но и нематериальных стимулов.

По рассматриваемой тематике проведено множество исследований, ориентированных как на развитие теорий мотиваций, так и на использование их достижений в практике функционирования строительных организаций. Прежде всего, представляют интерес фундаментальные исследования в этой области Кибанова А.Я., Пугачева В.П., Травина В.В. [1-3] и др.

Экономический подход к управлению дал начало концепции использования трудовых ресурсов. В рамках этого подхода ведущее место занимает техническая (в общем случае инструментальная, т.е. направленная на овладение трудовыми приемами), а не управленческая подготовка людей на предприятии. Организация здесь означает упорядоченность отношений между ясно очерченными частями целого, имеющими определенный порядок. В сущности, организация – это набор механических отношений, и действовать она должна подобно механизму: алгоритмизированно, эффективно, надежно и предсказуемо.

Среди основных принципов концепции использования трудовых ресурсов можно выделить следующие:

- обеспечение единства руководства – подчиненные получают приказы только от одного начальника;
- соблюдение строгой управленческой вертикали – цепь управления от начальника к подчиненному спускается сверху вниз по всей организации и используется как канал для коммуникации и принятия решения;
- фиксирование необходимого и достаточного объема контроля – число людей, подчиненных одному начальнику, должно быть таким, чтобы это не создавало проблемы для коммуникации и координации;
- соблюдение четкого разделения штабной и линейной структур организации – штабной персонал, отвечая за содержание деятельности, ни при каких обстоятельствах не может осуществлять властных пол-

номочий, которыми наделены линейные руководители;

– достижение баланса между властью и ответственностью – бессмысленно делать кого-либо ответственным за какую-либо работу, если ему не даны соответствующие полномочия;

– обеспечение дисциплины – подчинение, исполнительность, энергия и проявление внешних знаков уважения должны осуществляться в соответствии с принятыми правилами и обычаями;

– достижение подчинения индивидуальных интересов общему делу с помощью твердости, личного примера, честных соглашений и постоянного контроля;

– обеспечение равенства на каждом уровне организации, основанного на доброжелательности и справедливости, чтобы вдохновить персонал к эффективному исполнению своих обязанностей; заслуженное вознаграждение, повышающее моральное состояние, но не ведущее к переоплате или перемотивированию.

В таблице приведено краткое описание экономического подхода к управлению.

Характеристика условий эффективности и особых затруднений в рамках экономического подхода

Условия эффективности	Особые затруднения
Четкая задача для исполнения.	Сложность адаптации к меняющимся условиям.
Среда достаточно стабильна.	Неповоротливая бюрократическая надстройка (строгая заданность и иерархичность управленческой структуры, затрудняющая принятие креативных и самостоятельных решений исполнителями при изменении ситуации).
Производство одного и того же продукта.	Если интересы работников возьмут верх над целями организации, возможны нежелательные последствия (поскольку мотивация персонала сводится исключительно к внешнему стимулированию, то даже незначительных изменений в схеме стимулирования достаточно для непредсказуемых последствий).
Человек согласен быть деталью машины и ведет себя запланированно.	Дегуманизирующее воздействие на работников (использование ограниченных возможностей персонала может быть эффективным при низкоквалифицированном труде).

Органический подход. В рамках органической парадигмы последовательно сложились концепция управления персоналом и концепция управления человеческими ресурсами.

Именно органический подход обозначил новую перспективу управления персоналом, выведя этот тип управленческой деятельности далеко за рамки традиционных функций организации труда и зарплаты. Кадровая функция из регистрационно-контрольной постепенно

стала развивающей и распространилась на поиск и подбор работников, планирование карьеры значимых для организации фигур, оценку работников управленческого аппарата, повышение их квалификации.

Акцентирование внимания на человеческом ресурсе способствовало рождению нового представления об организации. Она стала восприниматься как живая система, существующая в окружающей среде. В этой связи использовались, как минимум, две аналогии (метафоры), способствовавшие развитию нового взгляда на организационную реальность [4].

Гуманистический подход. Развивающаяся в последнее время гуманистическая парадигма исходит из концепции управления человеком и из представления об организации как культурном феномене. Организационная культура – целостное представление о целях и ценностях, присущих организации, специфических принципах поведения и способов реагирования, становится одним из объяснительных принципов.

При этом культура рассматривается сквозь призму соответствующих эталонов развития, отраженных в системе знаний, идеологии, ценностях, законах и повседневных ритуалах, внешних по отношению к организации, социальных общностей. Гуманистический подход фокусируется на собственно человеческой стороне организации, о которой мало говорят другие подходы.

С точки зрения данного параметра важно, насколько работники предприятия интегрированы в существующую систему ценностей (в какой степени они безоговорочно принимают ее как «свою собственную») и насколько они чувствительны, гибки и готовы к изменениям в ценностной сфере в связи с переменами в условиях жизни и деятельности.

Гуманистический подход позволяет реинтерпретировать характер отношений организации с окружающей средой в том направлении, что организации способны не только адаптироваться, но и изменять свое окружение, основываясь на собственном представлении о себе и своей миссии. Разработка стратегии организации может превратиться в активное построение и преобразование окружающей реальности.

В последнее время особое внимание отечественной науки привлекает маркетинговый подход к управлению персоналом.

В настоящее время можно выделить два основных подхода к определению состава и содержания задач маркетинга персонала [5].

Первый предполагает его рассмотрение в узком смысле как определенной специфической функции службы управления персоналом, которая достаточно обособлена от других направлений работы этой

службы. В этом случае задачей маркетинга персонала является владение ситуацией на рынке труда для эффективного удовлетворения потребностей организации в персонале и реализации тем самым целей организации. Основными направлениями маркетинга персонала как функции службы управления персоналом являются:

- разработка требований к персоналу;
- определение потребности в персонале;
- расчет плановых затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала;
- выбор путей покрытия потребности в персонале.

Второй подход предполагает рассмотрение маркетинга персонала в широком смысле. Под маркетингом персонала понимается определенная философия и стратегия управления персоналом. Персонал рассматривается в качестве клиента организации. Упрощенная схема взаимодействия организации и ее клиентов приведена на рис.1.

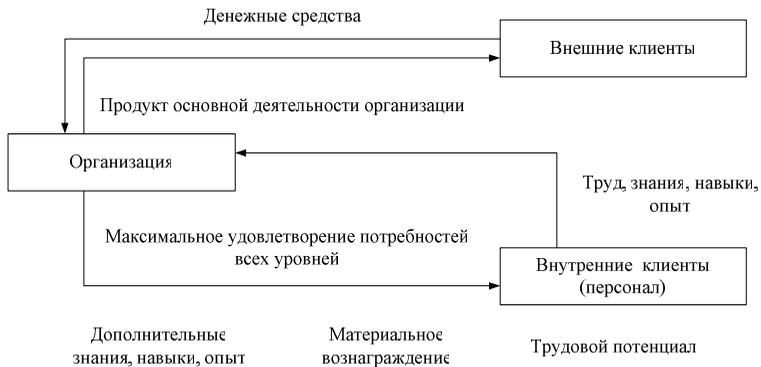


Рис.1 – Система взаимодействия строительного предприятия и его клиентов

Целью маркетинга в этом случае является оптимальное использование персонала путем создания максимально благоприятных условий труда, удовлетворения потребностей персонала, развития в каждом сотруднике партнерского и лояльного отношения к организации. Фактически – это «продажа» организации своему собственному персоналу.

Данный подход к маркетингу персонала опирается на рыночное мышление, что отличает его от административных концепций управления персоналом.

С точки зрения концепции маркетинга персонала достижение целей организации происходит за счет удовлетворения потребностей ее клиентов.

Система управления персоналом функционирует в определенной рыночной среде. Если для всей организации в целом рыночной средой являются какие-либо товарные или региональные рынки, то для системы управления персоналом рыночная среда – это сама организация.

На этом рынке служба управления персоналом оказывает определенные услуги своим клиентам – сотрудникам организации. При этом труд, его условия и рабочие места рассматриваются как продукты маркетинга.

Полезность продукта, с точки зрения потребителя, заключается в его способности решать определенные проблемы. Любой потребитель покупает не просто продукт, а выгоду от обладания им или его использования. Например, внутренние клиенты организации, т.е. ее персонал, приобретают не систему оплаты труда, а конкретное материальное вознаграждение.

Таким образом, функцией службы управления персоналом становится изучение и удовлетворение потребностей персонала (внутренних клиентов) организации.

Внимание менеджеров по персоналу должно быть сфокусировано не на самих программах, которые разрабатываются их службой, а на результатах их использования, на том, какую пользу они приносят разным группам потребителей.

Подобную ориентацию на клиента можно рассматривать как маркетинговый подход к управлению персоналом организации.

Внутренний клиент «покупает» организацию. Труд и профессиональные качества – это то, чем он «платит» своей организации. К профессиональным качествам относятся:

- характер человека (все наследуемое и воспитываемое);
- знания и умения (передаваемые в процессе обучения);
- навыки (приобретаемые в процессе практической деятельности);
- опыт (дается человеку жизнью, способствуя принятию правильных решений и успешному участию в разрешении проблем).

В то же время новые знания, навыки и опыт сотрудник приобретает у организации в дополнение к имеющимся способностям. Поэтому непременным условием взаимоотношений организации и персонала является непрерывное повышение квалификации [6].

Именно уровень квалификации выступает в качестве основы оплаты труда и карьеры каждого внутреннего клиента.

Размер основного денежного вознаграждения персонала определяется требованиями рынка. При условии обеспечения рыночного уровня заработной платы для персонала разрабатывается индивиду-

альный подход к стимулированию.

При этом одним из важнейших инструментов мотивации и объектов «покупки» для внутренних клиентов является удовлетворение социальных потребностей. Социальные льготы выступают как услуги, предоставляемые организацией своим внутренним клиентам.

Реализация индивидуальных целей внутренних клиентов способствует достижению единой цели организации. Это становится возможным только при развитом чувстве сопричастности персонала к общим ценностям и целям организации.

Таким образом, маркетинг персонала должен быть одновременно направлен на удовлетворение потребностей организации в персонале и на выявление и удовлетворение индивидуальных потребностей ее персонала как внутренних клиентов.

Кроме вышперечисленных подходов к управлению персоналом, следует выделить четыре стратегических подхода в управлении людьми, существование которых было подтверждено американскими исследованиями в больших всемирно известных компаниях:

- управление человеческими ресурсами – ориентация на людей с акцентом на максимальное использование их таланта, повышение качества жизни;
- патернализм – осторожный отбор персонала, обучение и забота со строгой ориентацией на клиента;
- профессиональная модель – ориентация на профессионализм (отбор, обучение, оплата, юридический контракт);
- продуктовая модель – ориентация на производительность, жесткие трудовые отношения.

К числу основных задач управления персоналом относят:

- помощь предприятию в достижении поставленных целей;
- обеспечение предприятия квалифицированными и заинтересованными работниками;
- эффективное использование мастерства и способностей персонала;
- совершенствование систем мотивации;
- повышение уровня удовлетворенности трудом;
- развитие систем повышения квалификации и профессионального образования;
- поддержание благоприятного климата в коллективе;
- планирование карьеры, т.е. продвижение по службе, как вертикальное, так и горизонтальное;
- поднятие творческой активности персонала;
- совершенствование методов оценки деятельности персонала;

– обеспечение высокого уровня условий труда и качества жизни в целом.

Необходимо различать принципы управления персоналом и принципы построения системы управления персоналом.

Принципы управления персоналом (ПУП) – правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом. ПУП отражают требования объективно действующих экономических законов, поэтому и сами являются объективными [7].

При всех условиях управление персоналом осуществляется на основе следующих традиционно утвердившихся в отечественных организациях принципов: научности, демократического централизма, плановости, первого лица единства распорядительства; отбора, подбора и расстановки кадров; сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации; линейного, функционального и целевого управления; контроля исполнения решений и др. Ряд американских и японских организаций широко используют следующие принципы управления персоналом: пожизненного найма, контроля исполнения заданий, основанного на доверии; сочетания такого контроля с корпоративной культурой; консенсуальное принятие решений, т.е. обязательное одобрение принимаемых решений большинством работников.

Принципы построения системы управления персоналом (ППСУП) – правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты подразделений управления персоналом при формировании системы управления персоналом организации. ППСУП представляют собой результат обобщения людьми объективно действующих экономических законов, присущих им общих черт, начал их действия. Принципы объективны так же, как объективны экономические законы.

ППСУП следует отличать от методов построения системы управления персоналом. Первые постоянны и носят обязательный характер, а совокупность методов может меняться в зависимости от изменения условий при сохранении принципов. Принцип позволяет формировать систему методов, и каждый метод в отдельности. Но метод не имеет такого воздействия на принцип, так как последний объективен.

Различают две группы ППСУП: принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом организации, и принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом организации. Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их со-

четание зависит от конкретных условий функционирования персонала в организации.

Методы управления персоналом – это способы осуществления управленческих действий на персонал для достижения целей управления производством. Существуют три метода управления, которые отличаются различными способами воздействия на людей (рис.2).

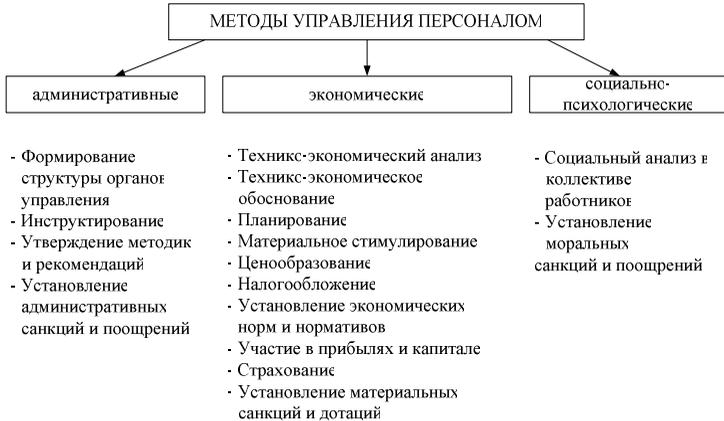


Рис.2 – Система методов управления персоналом на предприятии

1. Административные методы базируются на власти, дисциплине и взысканиях. Они ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации и т.д. Эти методы воздействия имеют прямой характер воздействия: любой регламентирующий или административный акт подлежит обязательному исполнению.

2. Экономические методы основываются на правильном использовании экономических законов производства. Экономические методы выступают в качестве различных способов воздействия руководителей на персонал для достижения поставленных целей. При позитивном использовании экономических методов конечный результат проявляется в хорошем качестве продукции и высокой прибыли. При неправильном использовании экономических законов, их игнорировании или пренебрежении ими можно ожидать низких или негативных результатов (убытки, затоваривание, неплатежи, забастовки, банкротство).

3. Социально-психологические методы – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на ис-

пользовании закономерностей психологии и социологии. Объект воздействия этих методов – группы людей и отдельные личности. По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы: социологические методы, направленные на группы людей и их взаимодействия в процессе производства (внешний мир человека); психологические, которые направлены на личность конкретного человека (внутренний мир человека).

1. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 447 с.
2. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации / В.П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 1999. – 279 с.
3. Травин В.В. Менеджмент персонала / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2000. – 272 с.
4. Управление персоналом: Учебно-практическое пособие / Под ред. А.Я. Кибанова, Л.В. Ивановской. – М.: Приор, 1999. – 351 с.
5. Мескон М. Основы менеджмента: Пер с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф Хедоури. – М.: Дело, 2000. – 702 с.
6. Мельник А. Обоснование принимаемых решений: Методологический подход / А. Мельник // Человек и труд. – 1994. – № 4. – С.126.
7. Платонов О.А. Изменения в социально-экономическом содержании труда на капиталистическом предприятии / О.А. Платонов // Пути повышения эффективности труда: Опыт капиталистических предприятий / НИИтруда. – М., 1992. – С.67.

Получено 06.10.2011

УДК 331.452

К.Л.УКРАЇНЦЕВА

Фонд соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та страхових експертиз, м. Київ

*Я.О.СЕРІКОВ, канд. техн. наук, В.Т.СЕМЕНОВ, канд. арх.,
Т.В.ЩЕНКО, канд. екон. наук, В.В.МАЛИШЕВА, Д.С.ТАЛАНІН
Харківська національна академія міського господарства*

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ВИЗНАЧЕННЯ І ПРОГНОЗУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАХОДІВ З ОХОРОНИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Описано основні положення стратегії визначення економічної ефективності заходів з охорони праці залежно від виду економічної діяльності підприємства, кількості працюючих, обсягів виробництва. Наведено алгоритм вирішення завдання з визначення необхідних заходів з охорони праці на підприємстві. Описано класифікацію показників економічної діяльності підприємства, на які впливають рівень організації охорони, безпеки праці.

Описаны основные положения стратегии определения экономической эффективности мероприятий по охране труда в зависимости от вида экономической деятельности предприятия, количества работающих, объемов производства. Приведен алгоритм решения задачи по определению необходимых мероприятий по охране труда на предприятии.