

Мария Сергеевна Клочкова, А. С.  
Корчагина

**Управление персоналом.**  
**Ответы на**  
**экзаменационные билеты**



Мария Ключкова

**Управление персоналом. Ответы  
на экзаменационные билеты**

«Научная книга»

2009

**Клочкова М. С.**

Управление персоналом. Ответы на экзаменационные билеты /  
М. С. Клочкова — «Научная книга», 2009

В шпаргалке в соответствии с требованиями государственного образовательного стандарта и программой по курсу «Управление персоналом» излагается учебный материал по данному предмету. В издании рассмотрены основы управления персоналом: теория, философия, концепция, закономерности, принципы и методы управления персоналом; методология формирования стратегии и системы управления персоналом, кадровой политики и кадрового планирования; технология управления персоналом и его развитием. Для студентов, аспирантов, специалистов по управлению персоналом.

© Клочкова М. С., 2009

© Научная книга, 2009

## Содержание

1. Персонал как объект управления	5
2. Управление персоналом как учебная дисциплина	7
3. Принципы управления персоналом	9
4. Зарубежный опыт управления персоналом	11
5. Отечественный опыт управления персоналом	13
6. Задачи и функции Министерства труда и социального развития РФ	15
7. Работа и функции главного управления по труду и социальным вопросам	17
8. Основа концепции управления персоналом	19
9. Старая и новая парадигма управления персоналом	21
10. Теории управления персоналом	23
11. Философия управления персоналом	25
12. Экономический подход к управлению персоналом	27
13. Органический подход к управлению персоналом	29
Конец ознакомительного фрагмента.	30

# М. С. Ключкова, А. С. Корчагина

## Управление персоналом. Ответы на экзаменационные билеты

### 1. Персонал как объект управления

В самом широком смысле управление представляет собой целенаправленное воздействие на определенный объект с целью стабилизации или изменения его состояния т. о., чтобы достичь поставленной цели. Необходимость в управлении возникла с развитием специализации производства, увеличения его масштабов. Оно позволяет упорядочить и согласовать деятельность многих людей, занятых в производстве.

**Управление** – это труд людей, направленный на организацию и координацию деятельности трудовых коллективов и отдельных работников в процессе производства продукции, оказания услуг. Оно связано прежде всего с организацией совместной деятельности людей, с налаживанием согласованных действий в рамках предприятия, с регулированием отношений между личностью и предприятием. Управление всегда предполагает наличие двух основных частей:

1) **объекта (предмета)** управления, на который направлено управляющее воздействие для его выполнения;

2) **субъекта (органа)** управления, который вырабатывает управляющее воздействие и контролирует его исполнение.

Если совокупность этих двух частей образует в процессе своего взаимодействия устойчивую целостность, то она называется **системой управления**. Все, что не включается в эту целостность, рассматривается как внешняя среда. Иногда субъект управления называют управляющей подсистемой, а объект – управляемой подсистемой. Управлением считается процесс воздействия субъекта управления на объект управления в целях обеспечения последним эффективного функционирования и развития.

**Персонал** – совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация.

**Управление человеком** – концепция кадрового менеджмента, развивающаяся в рамках гуманистического подхода к управлению, ориентирована на рассмотрение кадровых функций в их целостности. Концепция предполагает, что управление должно ориентироваться на специфические человеческие **особенности**: дух сотрудничества, взаимозависимость, рассмотрение организации как семьи, необходимость партнерских отношений. **Управление персоналом** определяет и устанавливает характер взаимоотношений и способы их реализации между субъектом-руководителем и объектом, в качестве которого может выступать индивид или трудовой коллектив. **Тип управления** – это характеристика того, как принимаются (управленческая форма) и каким способом реализуются (рычаг управления) управленческие решения. **Управленческая команда** – группа управленцев предприятия, объединенная общей деятельностью, разделяющая общие цели и представления о способах их достижения. **Управленческая форма** – описательная характеристика способа принятия управленческих решений.

Управление персоналом определяет и устанавливает характер взаимоотношений и способы их реализации между субъектом-руководителем и объектом, в качестве которого может выступать индивид или трудовой коллектив. Функции управления персоналом:

1) планирование персонала (в т. ч. его стратегическое планирование);

2) определение потребности в количестве и качестве сотрудников, а также времени их использования. Планирование кадров рассматривают как исходную функцию кадрового менеджмента, поскольку по времени она опережает все другие его функции:

- а) определение способов рекрутирования, привлечения персонала;
- б) маркетинг персонала;
- в) подбор, оценка, отбор и принятие на работу сотрудников;
- г) адаптация, обучение и повышение квалификации работников;
- д) планирование карьеры, обеспечение профессионального роста работника;
- е) мотивация персонала;
- ж) руководство персоналом;
- з) управление расходами на персонал;
- и) обеспечение оптимального распорядка работы;
- к) кадровое делопроизводство;
- л) контроль за персоналом;
- м) правовое регулирование трудовых отношений;
- н) социальное обеспечение сотрудников.

## 2. Управление персоналом как учебная дисциплина

Управление персоналом как наука существует на **двух уровнях: теоретическом и прикладном**.

Цель **теории управления персоналом** – получение новых знаний путем описания и классификации явлений, установления причинно-следственных, функциональных и иных взаимосвязей и закономерностей между ними, прогнозирования типичных организационных ситуаций.

Управление персоналом **на прикладном уровне** занимается вопросами изменения и преобразования реальных производственных ситуаций, разработкой конкретных моделей, проектов и предложений для повышения эффективности использования сотрудников.

Комплексный, интегративный характер управления персоналом проявляется в **структуре знаний управления персоналом как науки**. Ее стержень, ядро составляют **собственные, специфические знания**, отражающие, во-первых, влияние различных характеристик работников на их отбор и организационное поведение и, во-вторых, способы и приемы практического использования установленных взаимосвязей в целях обеспечения экономической и социальной эффективности организации. Кроме того, управление персоналом опирается и отчасти включает **теории**, касающиеся аспектов человека. К ним относятся **следующие концепции**.

1. **Экономические теории**, охватывающие разные направления экономической науки. Это теории рынка труда. Выводы теорий рынка труда важны для выработки; стратегии и принятия оперативно-тактических решений в плане привлечения рабочей силы, удержания ценных сотрудников на предприятии, стимулирования работников и т. д. Важнейшее значение для управления персоналом имеют и другие направления экономической науки, в частности:

- 1) **теории планирования**, лежащие в основе планирования персонала;
- 2) **экономическая информатика**, дающая ориентиры для оптимизации информационного процесса в организации;
- 3) **экономические теории и методы**, позволяющие определять затраты на персонал, принимать рациональные решения в области его комплектации.

2. **Психологические теории**. Выводы общей психологии важны для понимания природы личности, учета специфики характера, менталитета, ценностных ориентаций работников, восприятия ими стимулов и т. д. **Социальная психология** объясняет многие аспекты группового поведения: лидерства, сплоченности, конформизма, формальных и неформальных коммуникаций и др. **Психология общения** используется для налаживания оптимальных с точки зрения организационных целей межличностных коммуникаций. **Психология труда** дает сведения о психической составляющей трудовой деятельности.

3. **Социологические концепции** – проявляются в теориях групп и организаций. Организационная социология раскрывает многие закономерности групповой деятельности, обосновывает оптимальные варианты координации действий персонала в условиях меняющейся внешней среды. Организационная социология исследует влияние формальных аспектов организации на поведение человека.

4. **Трудовое и социальное прав**. Вся деятельность по управлению персоналом осуществляется в рамках закона, и прежде всего трудового и социального права, которые регулируют организацию труда и сам трудовой процесс, всю совокупность отношений работника с работодателем, непосредственным представителем которого выступает администрация.

Предмет управления персоналом в значительной мере совпадает с предметом **конфликтологии**, ее разделов, относящихся к конфликтам в организации.

**Управление персоналом как наука** оказывает важное влияние на реальную жизнедеятельность организаций, становясь достоянием людей, занятых в области управления и производства. Это происходит благодаря превращению ее в **учебную дисциплину**. Становление управления персоналом как учебной дисциплины произошло сравнительно недавно – в основном в первые десятилетия после Второй мировой войны.



### 3. Принципы управления персоналом

**Принципы управления** – основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей по осуществлению управленческих функций. Это нормы и требования, которыми должны руководствоваться работники системы управления персоналом, включая руководителей организации. Основным в управлении персоналом является **принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении**, оптимального распределения (делегирования) полномочий при принятии управленческих решений.

Принципы.

1. Принцип умелого использования и сочетания **единоначалия и коллегиальности** в управлении.

**Коллегиальность** предполагает выработку коллегиального или коллективного решения на основе мнений руководителей разного уровня, а также исполнителей конкретных решений.

**Единоначалие** – единоличное управление, единый орган власти и властных полномочий.

2. **Принцип научной обоснованности** (объективности) управления – принцип, при котором все управленческие действия должны осуществляться на базе применения научных методов и подходов, основываться на принципах науки и отвечать требованиям науки. Это исходный принцип.

3. **Принцип плановости** – принцип установления основных направлений, задач, планов развития организации в перспективе, предусматривающих заранее намеченную систему деятельности в порядке последовательности и сроков выполнения работы.

4. **Принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности** – принцип, при котором каждый субъект в организации наделяется конкретными делами, несет ответственность за выполнение возложенных на нее задач.

5. **Принцип мотивации** – принцип, при котором чем тщательнее менеджеры осуществляют систему поощрений и наказаний, тем эффективнее будет программа мотиваций и побуждения людей к деятельности для достижения целей организации и личности.

**Мотивация** – совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к осуществлению определенных действий, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.

6. **Принцип стимулирования** – процесс использования различных стимулов для мотивирования людей. Это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование.

7. **Принцип демократизации управления** – принцип участия в управлении организацией всех сотрудников. Это принцип организации коллективной деятельности, при котором обеспечивается активное и равноправное участие в ней всех членов и работников коллектива.

8. **Принцип системности** – принцип, который предполагает тесную увязку решений экономического, социально-культурного и технологического характера в процессе управления. Это принцип определенного порядка принятия решений, взаимодействия и связи действий, представляющий собой закономерно расположенное единство.

9. **Принцип эффективности** – принцип достижения поставленных целей в короткий срок и с наименьшими потерями человеческой энергии.

10. **Принцип основного звена** – принцип нахождения и решения среди множества задач важнейшей.

**11. Принцип оптимальности** – принцип соотношения между централизацией и демократизацией, соединения творческой активности рядовых работников и руководства сверху (демократический централизм).

**12. Контроль и ответственность** за исполнением решений – принцип проверки, а также постоянного наблюдения в целях проверки или надзора; необходимость, обязанность отдавать кому-либо отчет о своих действиях и поступках.

## 4. Зарубежный опыт управления персоналом

Отражением возрастания значимости функций управления персоналом для эффективности организационной деятельности является бурный рост соответствующей науки в странах Запада в последние десятилетия.

**Современная система взглядов на управление** за рубежом сформировалась под воздействием объективных изменений в мировом общественном развитии.

Первая половина XX в. для многих стран мира была периодом индустриального развития общественного производства, начало которому положила промышленная революция предыдущего столетия.

Во второй половине прошлого столетия страны-лидеры (страны, занимающие первые места по уровню производительности труда) констатировали начало перехода к эре постиндустриального развития, для которой характерны принципиально новые черты развития и закономерности.

**Главными факторами этих изменений** явились научно-технический прогресс и колоссальная концентрация научного и производственного потенциала, особенно в годы Второй мировой войны. В послевоенный период произошла реструктуризация мировой экономики, в которой заметную роль стали играть отрасли, непосредственно удовлетворяющие потребности людей, а также отрасли, основанные на прогрессивных технологиях. Производство все в большей мере ориентировалось не на удовлетворение массовых потребностей, а на специализированные запросы потребителей, т. е. на небольшие по емкости рынки. Это привело к невиданному росту предпринимательских структур, к образованию большого числа малых и средних предприятий, к усложнению всей системы связей между организациями, к высокой значимости таких критериев жизнеспособности бизнеса, как гибкость, динамичность и адаптивность к требованиям внешней среды.

В управленческой и экономической науках **зарубежный опыт управления персоналом** определяется как система взглядов, вытекающих из основополагающих идей и научных результатов крупных ученых и определяющих стержень мышления основной массы исследователей и практиков – управленцев и экономистов.

**Новая система взглядов на управление** известна в западной литературе как «**тихая управленческая революция**», и это неслучайно. Ведь ее основные положения могут применяться, не приводя к немедленной ломке и разрушению сложившихся структур, систем и методов менеджмента, а как бы дополняя их, постепенно приспособлявая к новым условиям. Так, все большее использование получают системы управления **на основе предвидения изменений и на основе гибких, экстренных решений**. Они характеризуются как **предпринимательские**, т. к. учитывают непривычность и неожиданность будущего развития.

Организации за рубежом все чаще обращаются к методам **стратегического планирования и управления** (в отличие от российской системы управления), рассматривая внезапные и резкие изменения во внешней среде, в технологиях, в конкуренции и рынках как реальность современной экономической жизни, требующей новых приемов менеджмента.

Соответственно меняются и структуры управления, в которых предпочтение отдается децентрализации (как и в России); организационные механизмы больше приспособляются к выявлению новых проблем и выработке новых решений, чем к контролю уже принятых. Маневр в распределении ресурсов ценится выше, чем пунктуальность в их расходовании.

Как свидетельствует **мировой опыт**, развитие управления персоналом как науки и ее признание в качестве необходимого компонента высшего и специального управленческого образования способны оказать значительное позитивное влияние на деятельность предприятий рыночного сектора, государственных служб и общественных организаций, а также содей-

ствовать гуманизации труда, превращению его в важнейшую сферу самореализации и развития личности.

## 5. Отечественный опыт управления персоналом

**Наука и учебная дисциплина «Управление персоналом»** постепенно находит свое признание и в России.

**В СССР управление персоналом** не выделялось в отдельную науку и специально не преподавалось. Однако ряд разделов этой науки разрабатывался в рамках экономических дисциплин, прежде всего экономики и организации производства, а также педагогики, социологии и психологии. Исследованиями производственных коллективов, трудовых отношений, условий эффективности руководства, относящихся к управлению персоналом, занимался у нас целый ряд научно-исследовательских институтов и других учреждений.

Возобладавший в последнее десятилетие в политике, СМИ и среди некоторых ученых нигилизм по отношению к прошлому привел к забвению многих интересных отечественных теоретических разработок и опыта. Поэтому в последние годы развитие управления персоналом как науки и учебной дисциплины осуществляется у нас в основном **путем усвоения западных идей и теорий**.

Несмотря на значительные **особенности современной России** (острейший экономический кризис, широкая криминализация экономики и общества, специфическая производственная культура и т. п.), управление персоналом сравнительно **быстро получает в нашей стране признание и распространение**. Это проявилось, в частности, в создании в ряде высших учебных заведений кафедр «Управление персоналом», в издании соответствующей научной и учебно-методической литературы.

Осуществляемые в стране экономические реформы позволяют интегрировать народное хозяйство Российской Федерации в мировую экономику и занять в ней достойное место при соблюдении **двух главных условий**.

**Во-первых**, в основу реформ должны быть положены принципы и механизмы, господствующие в мировом экономическом сообществе.

**Во-вторых**, при проведении реформ должны быть учтены особенности предшествующего развития и современного состояния экономики страны.

В ней **критерием социальной ориентации экономики** выступало всестороннее развитие личности. Роль экономического фундамента справедливого распределения по результатам труда выполняла общественная собственность на средства производства, а план выступал как регулятор производства. Интерпретация этой парадигмы в процессе построения социалистического общества привела к созданию экономической теории особого типа.

В соответствии с этим **управленческая наука развивала фундаментальные положения**, обосновывающие необходимость централизации управления, моноцентрической системы хозяйствования, прямого управления предприятиями со стороны государства, ограничения хозяйственной самостоятельности предприятий, жесткой системы распределения и связей между предприятиями. Эта система взглядов находила отражение в теоретических разработках и практике управления социалистическим производством.

**Управление экономикой СССР** строилось по типу одной большой фабрики с подразделениями и филиалами по всей огромной территории страны, отсюда колоссальная бюрократизация и командно-административный характер системы управления.

Российская Федерация как самостоятельное государство взяла курс на проведение рыночных реформ, которые должны обеспечить благосостояние и свободу граждан России, экономическое возрождение страны, рост и процветание отечественной экономики.

Положения новой управленческой парадигмы должны выражать объективные потребности реформируемой экономики и общества в целом; они должны содержать главные, ключевые моменты, использование которых при построении новой системы управления поможет нашей

стране ускорить переход к рыночной экономике и осуществить его с наименьшими потерями для общества.

## 6. Задачи и функции Министерства труда и социального развития РФ

**Министерство труда и социального развития Российской Федерации** является федеральным органом исполнительной власти, проводящим государственную политику и осуществляющим управление в области труда, занятости и социальной защиты населения, а также координирующим деятельность по этим направлениям органов исполнительной власти субъектов РФ. Основные задачи:

- 1) разработка предложений и реализация государственной социальной политики по решению комплексных проблем социального развития;
- 2) содействие развитию социального страхования;
- 3) совершенствование системы оплаты труда и социального партнерства;
- 4) организация пенсионного обеспечения и социального обслуживания, улучшение условий и охраны труда;
- 5) обеспечение эффективной занятости населения, социальных гарантий и социальной защиты;
- 6) осуществление международного сотрудничества в установленной сфере деятельности.

**Функции Министерства труда РФ:**

- 1) **в области комплексных проблем социального развития** – разрабатывает предложения по основным направлениям в сфере труда, занятости и социальной защиты населения;
- 2) **в области повышения уровня жизни и доходов населения** – подготавливает предложения о минимальных размерах оплаты труда, пенсий и т. д.;
- 3) **в области оплаты труда** — разрабатывает предложения по повышению мотивации и эффективности труда;
- 4) **в области условий и охраны труда** – осуществляет государственное управление условиями и охраной труда;
- 5) **в области социального партнерства в трудовых отношениях** – подготавливает предложения по совершенствованию системы социального партнерства, основных направлений ее развития, осуществляет руководство работой по заключению соглашений и коллективных договоров;
- 6) **в области народонаселения** – разрабатывает и осуществляет меры по реализации основных направлений государственной социально-демографической политики;
- 7) **в области занятости населения** – осуществляет анализ занятости по отдельным категориям населения, разрабатывает прогнозные оценки состояния рынка труда;
- 8) **в области развития кадрового потенциала** – разрабатывает и организует реализацию предложений по содействию развития персонала на производстве;
- 9) **в области социального страхования** – разрабатывает предложения по развитию системы государственного социального страхования;
- 10) **в области пенсионного обеспечения** – разрабатывает предложения по формированию государственной политики в области пенсионного обеспечения и совершенствованию федерального пенсионного законодательства;
- 11) **в области социальной защиты населения** – разрабатывает предложения государственной политики в области социальной защиты семьи, женщин и детей, граждан пожилого возраста, ветеранов, инвалидов;
- 12) **в области социальной защиты граждан, уволенных с военной службы, и членов их семей** – подготавливает проекты нормативных правовых актов, федеральных программ социальной поддержки ветеранов войны и военной службы;

**13) в области социального обслуживания населения** – организует создание и развитие сети комплексных и специализированных государственных, муниципальных, частных и иных социальных служб социального обслуживания населения;

**14) в области государственной службы** – подготавливает предложения по денежному содержанию, социальным гарантиям и пенсионному обеспечению лиц, замещающих государственные должности Российской Федерации;

**15) в области законодательства о труде, занятости и социальной защите населения** – подготавливает проекты нормативных правовых актов о труде, занятости и социальной защите.



## **7. Работа и функции главного управления по труду и социальным вопросам**

### **Социальное партнерство:**

- 1) обеспечение деятельности комиссии по регулированию социально-трудовых отношений;
- 2) организация переговоров и внесение изменений в соглашение между Правительством, объединением организаций профсоюзов и объединениями работодателей;
- 3) присоединение областных объединений организаций малого предпринимательства к областному (региональному) соглашению;
- 4) разработка нормативно-методической базы социального партнерства;
- 5) подготовка информационно-аналитических материалов и предложений по социальному партнерству для: Минтруда РФ, Российской трехсторонней комиссии; Правительства РФ; органов местного самоуправления;
- 6) оказание содействия и методической помощи органам местного самоуправления в формировании объединений работодателей, заключении территориальных соглашений.

### **Оплата труда:**

- 1) разработка проектов нормативных документов, связанных с оплатой труда работников бюджетных организаций;
- 2) проведение совещаний с отраслевыми министерствами, ведомствами по вопросу внедрения отраслевых систем оплаты труда в бюджетной сфере;
- 3) подготовка заключений и оказание методической помощи по вопросам оплаты труда руководителей государственных унитарных предприятий в соответствии с постановлением Правительства;
- 4) проведение анализа состояния оплаты труда руководителей муниципальных унитарных предприятий.

### **Уровень жизни:**

- 1) расчет и подготовка материалов для установления Правительством величины прожиточного минимума;
- 2) мониторинг социально-трудовой сферы: Межведомственное совещание по вопросу пересмотра состава и объемов потребления потребительской корзины.

### **Отдел Главного управления:**

- 1) подготовка проектов нормативных правовых актов, методических материалов и рекомендаций по вопросам охраны труда;
- 2) подготовка материалов по результатам анализа состояния условий труда и производственного травматизма и представление информации в органы государственного управления и органы местного самоуправления муниципальных образований;
- 3) проведение госэкспертизы условий труда;
- 4) оказание методической и практической помощи центральным исполнительным органам государственной власти, органам местного самоуправления;
- 5) оказание организациям методической помощи в оценке условий труда в целях правильного установления льготных пенсий.

### **Отдел юридической работы:**

- 1) оказание практической помощи районам по разъяснению положений Трудового кодекса Российской Федерации;
- 2) подготовка заключений по социально-трудовым вопросам;
- 3) подготовка проектов приказов и распоряжений начальника Главного управления;

4) подготовка документации к проведению аттестации государственных служащих.

**Отделы трудовых ресурсов:**

- 1) разработка макета отраслевой программы по подготовке и переподготовке кадров;
- 2) создание профконсультационных пунктов в городах и районах по профориентации молодежи и психологической поддержке населения;
- 3) проведение социологических исследований профессиональных намерений и жизненных планов выпускников общеобразовательных учреждений;
- 4) проведение семинаров для руководителей кадровых служб по вопросам управления персоналом.

**Отдел сводно-аналитической работы:**

- 1) обобщение и формирование отчета о выполнении плана работы Главного управления;
- 2) обобщение оперативной информации по отдельным социально-трудовым вопросам;
- 3) подготовка и обобщение предложений Главного управления.

## 8. Основа концепции управления персоналом

Исходя из определения сущности управления персоналом и условий, в которых осуществляется этот процесс, формируется **концепция управления персоналом** в каждой конкретной организации.

**Концепция управления персоналом** – система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организации.

Она включает:

- 1) разработку методологии управления персоналом;
- 2) формирование системы управления персоналом;
- 3) разработку технологии управления персоналом.

**Методология управления персоналом** – рассмотрение сущности персонала как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом. **Система управления персоналом** – формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, установление вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

**Основу концепции управления персоналом** в настоящее время составляют: возрастающая роль личности работника; знание его мотивационных установок; умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. Управление персоналом в настоящее время приобретает особую значимость, поскольку позволяет реализовать, обобщить целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личного фактора в построении системы управления персоналом организации. **Выделяют три фактора, оказывающих воздействие на людей в организации.**

1. **Иерархическая структура организации**, где основное средство воздействия – это отношения власти-подчинения, давление на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

2. **Культура**, т. е. вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

3. **Рынок** – сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

**Одной из отличительных черт современного производства** является его сильная зависимость от качества рабочей силы, форм ее использования, степени вовлеченности работника в дела организации.

Управление персоналом приобретает все более важное значение как фактор повышения конкурентоспособности, долгосрочного развития. Большинство специалистов формулируют **современную концепцию управления персоналом** достаточно широко, подчеркивая ее отличия:

- 1) по критериям оценки эффективности (более полное использование потенциала сотрудников, а не минимизация затрат);
- 2) по признаку контроля (самоконтроль, а не внешний контроль);
- 3) по предпочтительной форме организации (органичная, гибкая форма организации, а не централизованная бюрократическая) и т. п.

При этом отмечается тенденция к повышению роли аналитических функций кадровых служб, особенно в последние два десятилетия.

**Характерная черта в организации работы с персоналом в нынешних условиях** – стремление кадровых служб к интеграции всех аспектов работы с человеческими ресурсами, всех стадий их жизненного цикла, от найма до выплаты пенсионного вознаграждения.

## 9. Старая и новая парадигма управления персоналом

Научно-технический прогресс и революционный поворот в социально-экономическом устройстве нашей страны от административно-командной системы управления экономикой к экономике рыночно-предпринимательской привели к новой парадигме управления вообще и управления персоналом в частности. Основные положения старой парадигмы управления персоналом:

- 1) централизация управления единым народно-хозяйственным комплексом;
- 2) прямое государственное управление производственно-хозяйственной деятельностью организаций;
- 3) ограниченная хозяйственная самостоятельность организаций, жесткая система распределения и связей между ними;
- 4) жесткие административные методы воздействия на работников, рационализация социально-производственных связей за счет механизмов контроля и вознаграждения.

Основные положения новой (рыночной) парадигмы управления персоналом:

- 1) децентрализация на базе сочетания рыночного и государственного регулирования социально-экономических процессов;
- 2) управление деятельностью организаций государственного сектора на основе сочетания рыночных и административных методов;
- 3) самоуправление организаций негосударственного сектора как открытых, социально ориентированных систем;
- 4) управление, ориентированное на повышение роли организационной культуры и нововведений, мотивацию работников и стиль руководства. **Главный источник прибыли** – люди, обладающие знаниями, и условия для реализации их человеческого ресурса. Переход от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами. **Современная парадигма управления** в основу концепции управления персоналом ставит деятельность человека и все факторы ее осуществления. В этой парадигме решающую роль играют такие качества поведения человека и его деятельности, как мотивы, интересы, ценности, стимулы, установки и т. п. Эту парадигму можно назвать парадигмой управления человеческими ресурсами. Она на сегодня определяет всю совокупность концептуальных положений стратегического управления организацией. Принципы новой парадигмы управления персоналом:

- 1) опора на фундаментальные основы современного менеджмента – качество, нововведения, персонал, сервис;
- 2) этика бизнеса;
- 3) честность и доверие к работникам;
- 4) методы работы с людьми, обеспечивающие их удовлетворенность работой;
- 5) атмосфера в организации, содействующая раскрытию способностей работающих;
- 6) долевое участие каждого работника в общих результатах;
- 7) качество личной работы и ее постоянное улучшение;
- 8) активный поиск менеджером обратной связи с подчиненными;
- 9) открытое обсуждение уровня компетентности работников, имеющихся вакансий и путей их замещения;
- 10) создание возможностей для всестороннего профессионального роста каждого работника;
- 11) ответственность работника за собственное развитие (вместо ответственности руководителя за развитие персонала).

**Децентрализация системы управления**, проводимая в процессе реформирования, не предполагает полного отказа от государственного регулирования социально-экономических

процессов, протекающих на уровне организаций и предприятий. Необходимость такого подхода вызывается тем, что **движение к рынку** – это сложный процесс, неизменным и активным участником которого должно быть государство. Известно, что рынок не способен решить многие проблемы, связанные с нуждами всего общества, социальным единством страны, проведением фундаментальных научных исследований, долгосрочных программ и т. д. Целесообразность регулирования рынка путем проведения определенной государственной политики заключается в таких областях, как социально-экономическая, валютно-финансовая, структурно-институциональная.

## 10. Теории управления персоналом

Формирование науки об управлении персоналом началось вместе с формированием **теории управления** как науки, что произошло более ста лет назад, в самом начале периода промышленной революции. Тогда управление организацией и управление персоналом не различались. Более того, ключевые проблемы науки об управлении относились к управлению персоналом. Другими словами, теория и практика управления персоналом являлись основой управления как науки.

В настоящее время научное направление «Управление персоналом» формируется на стыке наук: теории и организации управления, психологии, социологии, конфликтологии, этики, экономики труда, трудового права, политологии и ряда других. В связи с тем, что теории управления персоналом (человеческими ресурсами) развивались вместе с различными школами управления, последние наложили отпечаток на название первых. Более чем за столетие (период промышленной революции) роль человека в организации существенно менялась, поэтому развивались, уточнялись и теории управления персоналом.

В настоящее время различают **три группы теорий**: классические теории, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов.

Видные представители **классических теорий** – *Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, Л. Урвик, М. Вебер, Г. Форд, А.К. Гастев, П.М. Керженцев* и др.

К представителям **теории человеческих отношений** относятся: *Э. Мэйо, К. Арджентис, Р. Ликарт, Р. Блейк* и др.

Авторами **теории человеческих ресурсов** являются *А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор* и др.

**1. Классические теории** получили развитие в период с 1880 по 1930 г.

Труд для большинства индивидов не приносит удовлетворения. То, что они делают, менее важно для них, нежели то, что они при этом зарабатывают.

**Главной задачей руководителя** является строгий контроль и наблюдение за подчиненными. Он должен разложить задачи на легко выполнимые, простые и повторяющиеся операции, разработать несложные процедуры труда и воплощать их на практике.

**2. Теории человеческих отношений** стали применять с начала 1930-х гг.

Индивиды стремятся быть полезными и значимыми, они испытывают желание быть интегрированными в общее дело и признанными как личности. Эти потребности являются более важными в побуждении и мотивированности к труду, чем уровень заработной платы.

**Главная задача руководителя** – сделать так, чтобы каждый трудящийся чувствовал себя полезным и нужным. Он должен информировать своих подчиненных, а также учитывать их предложения, направленные на улучшение планов деятельности организации. Руководитель должен предоставлять своим подчиненным определенную самостоятельность, что предполагает личный самоконтроль над исполнением.

**3. Теории человеческих ресурсов** являются современными.

Труд большинству индивидов доставляет удовлетворение. Индивиды стремятся внести свой вклад в реализацию целей, понимаемых ими, в разработке которых они участвуют сами. Большинство индивидов ответственны, способны к самостоятельности, к творчеству, к личному самоконтролю, даже большему, чем это требует занимаемое индивидом по иерархии место.

**Главной задачей руководителя** является более рациональное использование человеческих ресурсов. Он должен в коллективе создать такую обстановку, в которой каждый человек может максимально проявить свои способности. Руководитель способствует участию каж-

дого в решении важных проблем, постоянно расширяя самостоятельность и самоконтроль у своих подчиненных.

Вся **история управления персоналом** как отрасли науки явилась основой формирования науки об управлении и рассматривается как путь к установлению самостоятельного статуса этого научного направления.



## 11. Философия управления персоналом

**Философия управления персоналом** – философско-понятийное осмысление сущности управления персоналом, его возникновения, связи с другими науками и направлениями науки об управлении, осмысление лежащих в основе управления персоналом идей и целей. В частности, философия управления персоналом рассматривает процесс управления персоналом с логической, психологической, социологической, экономической, организационной и этической точек зрения.

**Сущность философии управления персоналом** заключается в том, что при правильной организации дела должно улучшаться качество трудовой жизни. Оно предполагает, что работники имеют возможность удовлетворить свои личные потребности, работая в организации. В организации созданы условия для справедливых, равноправных, открытых, доверительных взаимоотношений, каждый сотрудник может полностью использовать свои навыки и играть активную роль в принятии важных производственных решений; работники пользуются адекватными и справедливыми компенсациями; созданы безопасные и здоровые условия труда.

### **Задача системы управления персоналом.**

Философия управления персоналом заключается не только в том, чтобы удовлетворить потребности организации в укомплектовании персоналом, но и в том, чтобы наиболее полно удовлетворить потребности работников. Это и является задачей системы управления персоналом организации в самом широком философском смысле.

**Философия организации** – совокупность внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм и правил взаимоотношений персонала, система ценностей и убеждений, воспринимаемых всем персоналом, подчиненная глобальной цели организации. Соблюдение философии гарантирует успех и благополучие во взаимоотношениях персонала и, как следствие, эффективное развитие организации.

**В основу разработки философии организации положены следующие документы:** Конституция РФ, Гражданский кодекс, Кодекс законов о труде, Декларация прав человека, Коллективный договор, религиозные писания (Библия, Коран), устав предприятия, опыт лучших организаций, стратегия кадровой политики страны.

**Английская философия управления персоналом** основывается на традиционных ценностях нации и теории человеческих отношений. Она предусматривает уважение личности работника, искреннюю доброжелательность, мотивацию работников и поощрение достижений, обеспечение высокого качества работ и услуг, возможность систематического повышения квалификации, гарантии достойного заработка.

**Американская философия управления персоналом** построена на традициях конкуренции и поощрения индивидуализма работников и четко ориентирована на прибыль компании, от величины которой зависит личный доход работника. Для нее характерны: четкая постановка целей и задач, высокая оплата труда персонала, поощрение потребительских ценностей.

**Японская философия управления персоналом** основывается на традициях уважения к старшему, коллективизма, всеобщего согласия, вежливости и патернализма. Здесь преобладает теория человеческих отношений. Ей присущи: преданность идеалам фирмы, пожизненный наем сотрудников в крупных компаниях, постоянная ротация персонала, создание условий для эффективного коллективного труда.

**Российская философия управления персоналом** весьма многообразна и зависит от формы собственности, региональных и отраслевых особенностей и размера организации. Крупные акционерные организации, созданные на базе государственных, сохраняют преж-

ние традиции и характеризуются четкой дисциплиной, коллективизмом и хозяйственностью, предусматривают повышение уровня жизни работников и сохранение социальных благ и гарантий в новых условиях хозяйствования.

## 12. Экономический подход к управлению персоналом

**Деятельность по управлению персоналом** – целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации.

**Одна из важнейших составных управленческой деятельности** – управление персоналом – как правило, основывается на концепции управления – обобщенном представлении (необязательно декларируемом) о месте человека в организации.

**Экономический подход к управлению** – подход, в соответствии с которым организация 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.

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.

Основные принципы концепции использования трудовых ресурсов:

1) обеспечение единства руководства – подчиненные получают приказы только от одного начальника;

2) 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;

3) фиксирование необходимого и достаточного объема контроля – число людей, подчиненных одному начальнику, должно быть таким, чтобы это не создавало проблемы для коммуникации и координации;

4) соблюдение четкого разделения штабной и линейной структур организации – штабной персонал, отвечая за содержание деятельности, ни при каких обстоятельствах не может осуществлять властных полномочий, которыми наделены линейные руководители;

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

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

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

8) обеспечение равенства на каждом уровне организации, основанного на доброжелательности и справедливости, чтобы вдохновить персонал к эффективному исполнению своих обязанностей;

9) заслуженное вознаграждение, повышающее моральное состояние, но не ведущее к переплате или перемотивированию.

Характеристика условий эффективности и особых затруднений в рамках экономического подхода (1, 2, 3, 4 – условия):

1) **четкая задача для исполнения** – затруднения в сложности адаптации к меняющимся условиям;

2) **среда достаточно стабильная** – затруднения заключаются в неповоротливой бюрократической надстройке (строгая заданность и иерархичность управленческой структуры,

затрудняющая принятие креативных и самостоятельных решений исполнителями при изменении ситуации);

3) **производство одного и того же продукта** – затруднения в том, что, если интересы работников возьмут верх над целями организации, возможны нежелательные последствия;

4) **человек согласен быть деталью машины и ведет себя, как запланировано**, – затруднения в дегуманизирующем воздействии на работников.

### 13. Органический подход к управлению персоналом

В рамках органической парадигмы последовательно сложились концепция управления персоналом и концепция управления человеческими ресурсами. Именно организационный подход обозначил новую перспективу управления персоналом, выведя этот тип управленческой деятельности далеко за рамки традиционных функций организации труда и зарплаты.

**Органический подход к управлению** – рассмотрение организации аналогично живой системе, существующей в окружающей среде.

Соответствие деятельности по управлению персоналом доминирующим потребностям личности.

1. **Самоактуализация:** побуждение служащих к максимальной вовлеченности в процесс труда и управления. Превращение работы в главное средство самовыражения служащих.

2. **Самоуважение:** работа должна находиться в зоне устремлений работника, обеспечивая его автономию, ответственность и развивая самоидентичность.

3. **Социальные потребности:** работа должна позволять общаться с коллегами и ощущать нужность людям.

4. **Потребность в безопасности:**

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.