

Мария Сергеевна Ключкова, А. С.
Корчагина

Управление персоналом.
Ответы на
экзаменационные билеты



**Алена Сергеевна Корчагина
Мария Сергеевна Ключкова
Управление
персоналом. Ответы на
экзаменационные билеты**

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=6149151

*Управление персоналом. Ответы на экзаменационные билеты / М. С.
Ключкова, А. С. Корчагина: Научная книга; Москва; 2009*

Аннотация

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.

Содержание

1. Персонал как объект управления	4
2. Управление персоналом как учебная дисциплина	8
3. Принципы управления персоналом	12
4. Зарубежный опыт управления персоналом	16
5. Отечественный опыт управления персоналом	19
6. Задачи и функции Министерства труда и социального развития РФ	22
7. Работа и функции главного управления по труду и социальным вопросам	26
8. Основа концепции управления персоналом	30
9. Старая и новая парадигма управления персоналом	33
10. Теории управления персоналом	37
11. Философия управления персоналом	40
12. Экономический подход к управлению персоналом	43
13. Органический подход к управлению персоналом	47
Конец ознакомительного фрагмента.	49

**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 согласо-

ванных 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, необходи-

мость 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 пер-

соналом 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 обще-**

ния 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 персо-

налом 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 принятий 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 наблюдение

ния 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 приспособливая 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 содействовать 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 кри-

минализация 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 разви-**

вала 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 со-

циального 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 социаль-

ной 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, связан-

ных 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 собствен-

ности, 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, непременным 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 на-

учных 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. Арджерис, 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 ответственные, 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 каждого 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 вы-

сокого 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 прежние 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 овладе-

ние 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 прави-

лами 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. Преобразование 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.