

Мария Сергеевна Клочкова, А. С.
Корчагина

**Управление персоналом.
Ответы на
экзаменационные билеты**



**Алена Сергеевна Корчагина
Мария Сергеевна Клочкова
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. Клочкова, 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	6
3. Принципы управления персоналом	8
4. Зарубежный опыт управления персоналом	10
5. Отечественный опыт управления персоналом	12
6. Задачи и функции Министерства труда и социального развития РФ	14
7. Работа и функции главного управления по труду и социальным вопросам	16
8. Основа концепции управления персоналом	18
9. Старая и новая парадигма управления персоналом	20
10. Теории управления персоналом	22
11. Философия управления персоналом	24
12. Экономический подход к управлению персоналом	26
13. Органический подход к управлению персоналом	28
14. Гуманистический подход к управлению персоналом	30
15. Теории человеческого и социального капитала	32
16. Концепция «анализ человеческих ресурсов» (АЧР)	34
17. Современные проблемы управления персоналом	36
18. Мировое развитие управления персоналом	38
19. Принципы и закономерности управления персоналом	40
20. Административные, экономические и социально-психологические методы	42
21. Требования, предъявляемые к персоналу	44
22. Развитие рыночной экономики и управления персоналом	46
23. Факторы, воздействующие на персонал организации	48
24. Подразделения и отделы управления персоналом	50
25. Подсистемы управления персоналом	52
26. Концепция проектирования работы	54
27. Сущность проектирования организационных структур	56
28. Стадии организационного проектирования	58
29. Разработка проектных документов	60
30. Государственная политика занятости	62
31. Нормативно-методическое и правовое обеспечение	64
Конец ознакомительного фрагмента.	65

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.

Единачалие – 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 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 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 приспособливаются 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 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, неизменно 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 г.г.

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

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 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 найм 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:** работа должна позволять сотрудникам ощущать свою защищенность, для чего необходимо осуществлять программы пенсионного и социального страхования, поддержки при болезни, гарантии занятости, перспективы карьеры внутри организации, создавать безопасные условия труда.

5. **Физиологические потребности:** работа должна обеспечивать возможность восстановления затраченной работником энергии – заработной платы и других видов материального вознаграждения должно хватать на восстановление работоспособности.

Что касается рассмотрения организационной реальности по аналогии с деятельностью мозга высокоорганизованных живых существ, то такой возможности способствовали исследования в области кибернетики, физиологии мозга и нейропсихологии. Именно

в этих исследованиях были пересмотрены такие понятия, как «**функция**», «**локализация**» и «**симптом**», «**связь**» и «**обратная связь**», являющиеся существенными для области управления персоналом. Принципы голографического структурирования организации.

1. Хранить целое организации в каждой ее части (в подразделении и вплоть до каждого работника).

2. Создавать множественные связи между частями организации (причем избыточные).

3. Развивать одновременно и специализацию персонала, и его универсализацию (не забывая о том, насколько все должны знать и уметь делать все).

4. Создавать условия для самоорганизации каждого работника и коллектива в целом.

Характеристика условий эффективности и особых затруднений в рамках органического подхода (1, 2,3, 4, 5, 6 – условия эффективности).

1. Подчинение целей организации взаимодействию с окружающей средой – затруднения заключаются в неучете социальности организации как продукта взглядов, идей, норм и верований.

2. Улучшение управления за счет внимания к дифференцированным потребностям людей – затруднения заключаются в превращении людей в ресурс, который нужно развивать, в ущерб праву личности на выбор.

3. Взгляд на организацию с точки зрения взаимодействия целей, стратегии, структуры и других измерений – предположение о «функциональном единстве», когда все органы работают на благо организма в целом.

4. Выделение различных подсистем организации – предположение о том, что работники должны удовлетворять все свои потребности через организацию.

5. Учет естественных возможностей в процессе инновации – опасность впасть в социальный дарвинизм.

6. Повышенное внимание к «экологии» внутри-и межорганизационных взаимодействий – ответственность может перекладываться на внешние причины вместо изменения курса.

14. Гуманистический подход к управлению персоналом

Развивающаяся в последнее время гуманистическая парадигма исходит из концепции управления человеком и из представления об организации как культурном феномене.

Гуманистический подход к управлению – подход, рассматривающий организацию как культурный феномен.

Организационная культура – целостное представление о целях и ценностях, присущих организации, специфических принципах поведения и способов реагирования, становится одним из объяснительных принципов.

При этом культура рассматривается сквозь призму соответствующих эталонов развития, отраженных в системе знаний, идеологии, ценностях, законах и повседневных ритуалах, внешних по отношению к организации, социальных общностей.

Влияние культурного контекста на управление персоналом сегодня представляется вполне очевидным. **Согласно гуманистическому подходу** культура может рассматриваться как процесс создания реальности, которая позволяет людям видеть и понимать события, действия, ситуации определенным образом и придавать смысл и значение своему собственному поведению.

Кажется, что вся жизнь человека определяется писаными и особенно неписаными правилами. Однако на самом деле обычно правила являются лишь средством, а основное действие разворачивается лишь в момент выбора: какое из правил применять в данном случае.

Каждый аспект организации нагружен символическим смыслом и помогает создавать реальность. **Особенно «объективны»:** организационные структуры, правила, политика, цели, должностные инструкции, стандартизированные процедуры деятельности.

Гуманистический подход фокусируется на собственно человеческой стороне организации, о которой мало говорят другие подходы.

Позитивная роль гуманистического подхода в понимании организационной реальности состоит в следующем:

1) **культурологический взгляд** на организацию снабжает управленцев связной системой понятий, с помощью которых они могут сделать свой повседневный опыт постижимым. Это позволяет рассматривать определенные типы действий как нормальные, легитимные, предсказуемые и избегать т. о. проблем, детерминированных базисной неопределенностью и противоречивостью, стоящими за многими человеческими ценностями и действиями;

2) **представление об организации как культурном феномене** позволяет понять, каким образом, через какие символы и смыслы осуществляется совместная деятельность людей в организационной среде. Если экономический и организационный подходы подчеркивают структурную сторону организации, то организационно-культурный показывает, как можно создавать организационную действительность и влиять на нее через язык, нормы, фольклор, церемонии и т. д. Если раньше многие менеджеры рассматривали себя прежде всего как людей, создающих структуры и должностные инструкции, координирующих деятельность или создающих схемы мотивирования своих сотрудников, то теперь они могут смотреть на себя как на людей, осуществляющих символические действия, направленные на создание и развитие определенных смыслов;

3) **гуманистический подход позволяет также реинтерпретировать характер отношений**

организации с окружающей средой в том направлении, что организации способны не только адаптироваться, но и изменять свое окружение, основываясь на собственном пред-

ставлении о себе и своей миссии. Разработка стратегии организации может превратиться в активное построение и преобразование окружающей реальности;

4) в рамках данного подхода возникает понимание того, что **эффективное организационное развитие** – это не только изменение структур, технологий и навыков, но и изменение ценностей, которые лежат в основе совместной деятельности людей.

15. Теории человеческого и социального капитала

Хотя основной вклад в популяризацию идеи человеческого капитала был внесен *Т. Шульцем*, классикой современной экономической мысли стал одноименный трактат *Г. Беккера*. В своем анализе он исходил из представлений о человеческом поведении как рациональном и целесообразном, применяя такие понятия, как «редкость», «цена», «альтернативные издержки» и т. п., к самым разнообразным аспектам человеческой жизни, включая и те, которые традиционно находились в ведении других социальных дисциплин. Сформулированная в нем модель стала основной для всех последующих исследований в этой области.

Человеческий капитал – это имеющийся у каждого запас знаний, навыков, мотиваций. Инвестициями в него могут быть образование, накопление профессионального опыта, охрана здоровья, географическая мобильность, поиск информации.

Человеческий капитал неоднороден. Он подразделяется на общий (перемещаемый) и специальный (неперемещаемый).

Общий капитал включает теоретические и другие достаточно универсальные знания, имеющие широкую область применения и приобретаемые прежде всего в школах, вузах и других образовательных учреждениях, а также общие профессиональные (специализированные) знания. Это могут быть, например, знания, полученные при изучении обычных учебных предметов: математики, физики, информатики, иностранных языков и т. п. Важной формой наращивания общего человеческого капитала является самообразование.

Специальный капитал соотносим лишь с конкретной организацией. Он включает знания особенностей рабочего места, руководства, товарищей по работе, их возможностей, достоинств и недостатков, клиентов, специфики предприятия, региона и т. п., а также практические навыки по использованию этого рода знаний. Специальный капитал накапливается в процессе трудовой деятельности, приобретения практического опыта.

Эффективное использование человеческого капитала практически невозможно без наличия **капитала социального**.

Понятие «**социальный капитал**» отражает характер отношений между работниками, способы и культуру их общения, развитость межличностных коммуникаций. Содержанием социального капитала являются межличностные связи, отношения доверия, солидарность, готовность к кооперации и поддержке, умение работать в группе, команде. В основе социального капитала лежат нравственные отношения, которые иногда называют нравственным капиталом. Однако социальный капитал не сводится к нему, а предполагает, помимо него, развитость коммуникаций и культуры общения, навыков эффективного взаимодействия.

Социальный капитал позволяет быстро и эффективно координировать деятельность людей, мобилизовывать их на достижение организационных целей, обеспечивает оперативность передачи информации. Его развитость резко снижает частоту проявлений отклоняющегося поведения, случаев нарушения трудовой дисциплины, недобросовестного отношения к труду, делает излишним текущий внешний контроль за персоналом.

Важным отличием социального капитала от капитала финансового и физического является его нарастание по мере его потребления. Социальный капитал накапливается в разных формах непосредственного взаимодействия людей, и прежде всего в устойчивых самоуправляющихся социально-психологических общностях или группах.

Традиционными формами его образования

являются семья, другие кровнородственные объединения. Однако накопление этого вида капитала возможно и в большей или меньшей степени необходимо также и в других формах взаимодействия работников, особенно в современной производственной деятельности.

Наращивание и оптимальное использование социального и человеческого капиталов в современных условиях зависит в первую очередь от управления персоналом.

16. Концепция «анализ человеческих ресурсов» (АЧР)

Возникновение концепции «анализ человеческих ресурсов», предложенной *Эриком Флэмхольцем* еще в начале 1960-х гг., связано с появлением интереса к персоналу как к важному ресурсу организации, в использовании которого скрыты значительные резервы. Любой ресурс характеризуется экономической эффективностью его использования. Поэтому необходимо было разработать инструменты, позволяющие менеджерам эффективнее использовать свой персонал, оценить эту эффективность и привести ее к общей для других видов ресурсов денежной оценке.

В своих первых работах Э. Флэмхольц указал три основные задачи АЧР:

- 1) предоставить информацию, необходимую для принятия решений в области управления персоналом как для менеджеров по персоналу, так и для высшего руководства;
- 2) обеспечить менеджеров методами численного измерения стоимости человеческих ресурсов, необходимых для принятия конкретных решений;
- 3) мотивировать руководителей думать о людях не как о затратах, которые следует минимизировать, а, скорее, как об активах, которые следует оптимизировать.

АЧР – это процесс выявления, измерения и предоставления информации о человеческих ресурсах лицам, принимающим решения в организации. Если рассматривать деятельность по управлению персоналом как набор некоторых функций, то возможности АЧР в рамках отдельных функций можно представить следующим образом.

1. Работа с персоналом.

При отборе персонала АЧР позволит улучшить процесс планирования потребности в персонале, планирования бюджета приобретения человеческих ресурсов и, предоставив систему оценки экономической ценности кандидатов, позволит менеджеру, проводящему отбор, выбрать того из них, кто способен принести компании большую пользу.

АЧР может облегчить принятие решений, связанных с распределением ресурсов на развитие персонала, помогая составить бюджет программ подготовки работников и определить ожидаемый уровень отдачи от инвестиций в подготовку.

Расстановка персонала – процесс распределения между людьми различных организационных ролей и задач.

Системы оценки и вознаграждения – процесс оценки персонала является по сути суррогатным способом измерения индивидуального вклада каждого работника.

Использование персонала – процесс использования труда работников для достижения целей организации. АЧР мог бы создать общую систему координат для оценки эффективности всех аспектов работы с персоналом: оптимизация стоимости человеческих активов организации.

2. Определение издержек.

Один из самых распространенных подходов к измерению стоимости человеческих ресурсов (ЧР) – **анализ издержек**. При анализе человеческих ресурсов обычно используются понятия **первоначальных и восстановительных издержек**.

Первоначальные издержки персонала включают затраты на поиск, приобретение и предварительное обучение работников.

Издержки набора и отбор – это все затраты, отнесенные на одного успешного кандидата.

Издержки ориентации и формальной подготовки. Под ориентацией и формальной подготовкой понимаются процедуры, проводимые до выхода на работу, в отличие от обучения на рабочем месте.

К косвенным издержкам обучения относятся альтернативная стоимость времени инструктора и (или) руководителя, низкая по сравнению с нормой производительности самого новичка в начале работы и его коллег, связанных с ним технологически.

Восстановительные издержки (издержки замещения) – это сегодняшние затраты, необходимые для замены работающего сейчас работника на другого, способного выполнять те же функции. Они включают издержки приобретения нового специалиста, его обучения и издержки, связанные с уходом работающего.

17. Современные проблемы управления персоналом

За последние полвека наука об **управлении персоналом** в России трансформировалась из общей политической экономии социализма в самостоятельный раздел знаний.

Для конца XX – начала XXI вв. характерно еще нестабильное состояние отечественной экономики. Но следует отметить, что рыночные позиции уже достаточно прочны. В связи с этим перед исследователями в сфере наук о труде и персонале возникли принципиально новые проблемы, требующие своего осмысления. **К основным из них можно отнести следующие:**

1) кризисное состояние экономики, которое многими авторами оценивается как кризис труда;

2) наличие реального рынка труда, а как следствие – возникновение новых отношений между работником и работодателем, существенные различия в оплате труда по отраслям и регионам, маркетинг персонала, конкурсный отбор, обработка принципиально новой для кадровых служб информации в форме резюме, появление новых форм работы с претендентами на вакантные рабочие места;

3) изменение профессионально-квалификационных требований к работникам кадровых служб. Менеджер по персоналу приравнивается к профессиям будущего;

4) зависимость заработной платы от состояния рынка труда, т. е. от качества рабочей силы, уровня востребованности определенных профессионально-квалификационных групп работников в конкретный момент или период времени;

5) изменения в определении дохода. Теперь это не только исключительно заработная плата, но и дополнительные доходы, например проценты по акциям, которые также необходимо учитывать при общем анализе доходов работников;

6) принципиально новые формы оценки деятельности персонала, основанные на применении объективных методов и свободные от какой бы то ни было идеологической направленности;

7) потребность предприятия в более квалифицированных работниках. Для обеспечения их высокого профессионального уровня требуются эффективные обучающие программы и совершенствованные алгоритмы планирования персонала;

8) более интенсивное развитие персонала, в т. ч. его карьерный рост. Это обусловливается интенсификацией труда и постоянно обновляющимися производственными технологиями; сокращением пенсионного возраста; негативными последствиями демографической ситуации в связи с уменьшением естественного прироста населения;

9) возрастание роли компьютерных технологий в решении управленческих задач, включая управление кадрами;

10) изменение качественного содержания традиционно решаемых задач управления персоналом;

11) изменение организационной структуры предприятий, а также принципиально новый подход к понятию рабочего места, что влечет за собой проблемы контроля и оценки деятельности персонала;

12) изменение взаимоотношений предприятий между собой, в т. ч. с учетом участия иностранных компаний; 13) прекращение существования централизованных методических центров, занимающихся подготовкой соответствующих материалов по проблемам управления персоналом и управления кадрами. Теперь все вопросы методического характера по управлению кадрами находятся в ведении кадровых служб отдельных предприятий, исклю-

чая регламентационные материалы законодательного назначения и отдельные материалы отраслевого уровня.

Таким образом, можно констатировать, что в настоящее время еще не выработано единого подхода в отношении управления персоналом и управления кадрами. Круг рассматриваемых при этом вопросов представляется определенным множеством, и каждый из авторов формирует из него свое понимание системы управления персоналом, включая в него, соответственно, различные элементы этого множества.

18. Мировое развитие управления персоналом

Становление форм совместной творческой деятельности связано с трансформацией исторически предшествующих ей форм организации совместной деятельности: совместно-последовательной, совместно-взаимодействующей, совместно-индивидуальной. Именно в такой последовательности в XX в., как показывает опыт управления различных организаций в развитых странах, происходит развитие основополагающих форм совместной творческой деятельности. Этот процесс можно интерпретировать как фазы становления **партиципативной организационной культуры**, а те трансформации, которые претерпевали **бюрократическая, органическая и предпринимательская культуры**, последовательно генерировали парадигмы кадровой работы в управлении капиталистических стран.

Технократический подход, коренящийся в философии позитивизма, был перенесен **Ф. Тэйлор** в практику организации производственных и трудовых процессов в связи с резко возросшей потребностью повышения эффективности деятельности крупномасштабных производственных систем, ориентированных на выпуск серийной массовой продукции.

Негативные социальные последствия подобного рода рационализации, несмотря на достигаемый, особенно в кризисных ситуациях, рост производительности труда за счет внедрения элементов его научной организации, стали очевидны уже во второй половине 1920-х гг. и породили серию социальных экспериментов (хоторнские исследования **Э. Мэйо**).

Гуманизация трудовых отношений, вовлечение работников в обсуждение вопросов, касающихся их производственной деятельности, использование позитивных эффектов групповой самоорганизации – таковы важнейшие **принципы доктрины человеческих отношений**. Ее реализация впервые придала наемному работнику статус (хотя и неравноправного) партнера во взаимоотношениях с менеджером и хозяином предприятия.

Коллективистская по своей природе **идеология профессионализма**, свойственная массовым профессиям, к середине 1950-х гг. стала тормозом на пути научно-технического прогресса, поскольку широкое внедрение технических нововведений вытесняло массовый малоквалифицированный труд. Стимулирование индивидуального профессионального развития за счет включения механизмов личной заинтересованности и персональной ответственности – такова специфика нового подхода в управлении персоналом, получившего распространение в развитых странах в 1960–1970-е гг. Его применение было нацелено на то, чтобы повысить предпринимательскую активность всех работников и сделать предприятие более конкурентоспособным.

Однако ориентация на потребительскую мотивацию работника, гипертрофия эгоистической морали вели к кризису морально-психологического климата организации, снижая в целом эффективность деятельности. В условиях глубокого структурного кризиса 1970-х гг. созидание оптимальной с точки зрения решения неординарных проблем формы организации для таких рабочих групп стало самоценной задачей. Социальное и культурное творчество самих работников, их непосредственное участие в самоорганизации и самоуправлении совместной деятельностью, взаимный контроль, взаимопомощь и взаимозаменяемость, проясненность общих ценностей и целей, определяющих поведение каждого члена команды, коллективная ответственность за результаты и высокую эффективность работы, всемерное развитие и использование индивидуального и группового потенциалов – **таковы слагаемые нового подхода в управлении персоналом в 1980–1990 гг.**

Эта степень зрелости национальной и корпоративной организационной культуры применения передовых способов кадрового менеджмента в управлении персоналом объясняет

невозможность искусственного перенесения даже самого эффективного инструментария кадровой работы в практику отечественных кадровых служб.

19. Принципы и закономерности управления персоналом

Закономерность управления персоналом – объективно существующая необходимая связь явлений, внутренняя существенная взаимосвязь между причиной и следствием, устойчивое отношение между явлениями, связанными с управлением персоналом, взаимоотношениями между людьми и накладывающими значительный отпечаток на их характер.

Основные закономерности.

1. Соответствие системы управления персоналом целям, особенностям, состоянию и тенденциям развития производственной системы. Суть ее заключается в соответствии системы управления персоналом требованиям производства.

2. Системность формирования системы управления персоналом требует учета всех возможных взаимосвязей внутри системы управления персоналом, между ее подсистемами и элементами, между системой управления персоналом и системой управления организации в целом.

3. Оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления персоналом предполагает определение степени централизации функций управления персоналом в сочетании с децентрализацией их части.

4. Пропорциональное сочетание совокупности подсистем и элементов системы управления персоналом.

5. Пропорциональность производства и управления.

6. Необходимое разнообразие системы управления персоналом означает, что эта система должна иметь некоторую идентичность по отношению к производственной системе и обладать не меньшей сложностью, чем последняя.

Основные закономерности, связанные с межличностными отношениями.

1. Закономерность неопределенности отклика, ее суть – в различном восприятии людьми внешних воздействий, зависящем от различий в их личностных особенностях, характера конкретной ситуации, в которой происходит воздействие, особенностей передачи воздействия.

2. Неадекватность отображения человека человеком и неадекватность самооценки. Смысл этой закономерности состоит в том, что один человек не может постичь другого человека, а также самого себя с такой степенью достоверности.

3. Закономерность искажения смысла информации действует тем сильнее, чем большее число людей используют какой-либо массив информации, последовательно передавая ее друг другу.

4. Закономерность психологической самозащиты вытекает из того, что каждый человек ставит на первое место по отношению к другим людям физическую безопасность, пренебрегая их психологической безопасностью.

Принципы управления персоналом (ПУП) – правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом. Познавая принципы, люди познают закономерности. ПУП отражают требования объективно действующих экономических законов и закономерностей, поэтому и сами являются объективными.

ПУП – множество, но при всех условиях управление персоналом осуществляется на основе следующих, традиционно утвердившихся в отечественных организациях принципов:

1) научности, демократического централизма, плановости, первого лица, единства распорядительства; отбора, подбора и расстановки кадров;

- 2) сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации;
- 3) линейного, функционального и целевого управления;
- 4) контроля исполнения решений.

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

20. Административные, экономические и социально-психологические методы

Методы управления персоналом — способы воздействия на коллективы и отдельных работников в целях осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

Административные методы базируются на власти, дисциплине и взысканиях и известны в истории как методы кнута. Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, культура трудовой деятельности. Эти методы отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению. Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

Организационное воздействие направлено на организацию процесса производства и управления и включает организационное регламентирование, организационное нормирование и организационно-методическое инструктирование.

Распорядительное воздействие выражается в форме приказа, распоряжения или указания, которые являются правовыми актами ненормативного характера.

Экономические методы — это элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается прогрессивное развитие организации. Экономические методы основываются на правильном использовании экономических законов и по способам воздействия известны как методы пряника.

Важнейшим экономическим методом управления персоналом является **технико-экономическое планирование**, которое объединяет и синтезирует в себе все экономические методы управления.

Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального

механизма управления. Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом.

Социально-психологические методы — это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии. Социально-психологические методы основаны на способах мотивации и морального воздействия на людей и известны как методы убеждения. Объектом воздействия этих методов являются группы людей и отдельные личности.

По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы: **социологические методы**, которые направлены на группы людей и их взаимодействие в процессе трудовой деятельности; **психологические методы**, которые направлены на личность конкретного человека.

Социологические методы — играют важную роль в управлении персоналом, они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе.

Социальное планирование обеспечивает постановку социальных целей и критериев, разработку социальных нормативов и плановых показателей, достижение конечных социальных результатов.

Психологические методы играют важную роль в работе с персоналом, т. к. направлены на конкретную личность рабочего или служащего и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, образам и поведению, с тем чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач организации.

Психологическое планирование составляет новое направление в работе с персоналом по формированию эффективного психологического состояния коллектива организации.

21. Требования, предъявляемые к персоналу

Требования к персоналу – качественные характеристики, которыми должен обладать «идеальный» сотрудник на определенном рабочем месте или в определенной должности. Требования к персоналу включаются в должностные инструкции, квалификационные карты, карты компетенции и в другие документы.

1. Качественные характеристики персонала – совокупность профессиональных, нравственных и личностных свойств, являющихся конкретным выражением соответствия персонала тем требованиям, которые предъявляются к должности или рабочему месту. Различают три основные группы качественных характеристик: способности, мотивации и свойства персонала.

Способности персонала – группа качественных характеристик персонала и требований, предъявляемых к должности или рабочему месту. Эта группа характеристик включает:

- 1) уровень образования и объем полученных знаний;
- 2) профессиональные навыки и опыт работы;
- 3) навыки сотрудничества и взаимопомощи и т. п.

Мотивации персонала включают:

- 1) сферу профессиональных и личных интересов;
- 2) стремление сделать карьеру;
- 3) стремление к власти;
- 4) готовность к дополнительной ответственности и дополнительным нагрузкам и т. п.

Свойства персонала включают:

- 1) способность воспринимать определенный уровень физических и интеллектуальных нагрузок;
- 2) способность концентрации внимания, памяти;
- 3) другие личностные свойства.

2. Квалификационный состав персонала – показатель качественного уровня персонала организации определяемый наличием и удельным весом в общей численности персонала должностей служащих и профессий рабочих с конкретными характеристиками.

3. Личностные качества персонала – индивидуальные особенности сотрудников, включающие их деловые качества и свойства личности, не имеющие непосредственного отношения к выполняемой профессиональной деятельности.

4. Лояльность персонала – характеристика персонала, определяющая его приверженность организации, одобрение ее целей, средств и способов их достижения, открытость своих трудовых мотивов для организации.

5. Мобильность персонала – способность персонала к изменению своего положения в системе занятости внутри организации.

6. Сертификация персонала – установление соответствия качественных характеристик персонала требованиям отечественных и (или) международных стандартов.

7. Трудовое поведение – совокупность поступков и действий, отражающих внутреннее отношение персонала организации к условиям, содержанию и результатам деятельности.

8. Трудовой потенциал работника – совокупность качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности:

- 1) возраст;
- 2) физическое и психическое здоровье;
- 3) личностные характеристики;
- 4) общеобразовательная и профессиональная подготовка;

5) способность профессионального роста;

6) отношение к труду;

7) стаж работы по специальности;

8) семейное положение.

9. **Инновационный потенциал кадров организации** – способность кадров:

1) к позитивно-критическому восприятию новой информации;

2) к приращению общих и профессиональных знаний;

3) к выдвиганию новых конкурентоспособных идей;

4) к нахождению решений нестандартных задач и новых методов решения традиционных задач;

5) к использованию знаний для практической реализации новшеств.

10. **Профессиональный долг** – определенное самоограничение, имеющее целью достижение профессионального успеха и реализации личности.

11. **Этикет** – установленный порядок поведения в организации: на производстве и между работниками.

22. Развитие рыночной экономики и управления персоналом

Осуществляемые в России реформы направлены на трансформацию экономической системы от командно-административной к рыночной системе и затрагивают базисные условия ее функционирования: собственность; формирование товарного рынка, рынков труда и капитала; либерализацию ценообразования; государственную финансовую систему и финансы предприятий, организаций.

Сложность и противоречивость экономической реформы перехода к рынку выразились в резком снижении эффективности производства, обвальном спаде объемов производства в перерабатывающих отраслях промышленности, особенно в машиностроении и легкой промышленности; катастрофическом расслоении населения на богатых и бедных. Таким образом, для социалистического периода исследований в сфере экономики труда и управления производством были характерны следующие особенности:

1) абсолютная и обязательная идеологизация всех определений, положений, понятий, объяснений;

2) безусловная увязка всех основополагающих принципов с трудами классиков марксизма-ленинизма, а также обязательные ссылки на партийные документы различного уровня;

3) нивелирование индивидуального подхода к работникам и постоянное подчеркивание того факта, что человек трудится во имя высоких идей строительства социализма и коммунизма;

4) административная и даже уголовная ответственность за уклонение от трудовой деятельности, закрепленная отдельной статьей в Конституции СССР;

5) вопросы управления персоналом, психологии и социологии труда отдельно не рассматривались. Их исследование осуществлялось в рамках общей экономики труда;

6) сущность работы кадровой службы сводится к выполнению учетно-регистрационных функций и, как следствие, к подготовке различного рода отчетности регламентированного и нерегламентированного характера;

7) непосредственными организаторами кадровой работы на предприятии являются администрация и партийный комитет;

8) в стране практически не велась подготовка специалистов для работы в отделах кадров.

В рамках науки управления персоналом теперь рассматриваются такие вопросы:

1) рабочая сила и занятость населения;

2) производительность труда;

3) организация оплаты труда и материального стимулирования;

4) планирование труда на предприятии;

5) анализ эффективности использования труда на предприятии;

6) организация трудовых процессов;

7) нормирование труда;

8) социальные процессы в сфере труда;

9) уровень жизни;

10) проблемы планирования численности;

11) отбор, обучение и аттестация персонала;

12) мотивация труда;

13) взаимоотношения в трудовом коллективе.

Новые экономические условия, в которых оказалась Россия в последнее десятилетие, заставили руководство предприятий кардинально пересмотреть само его принципиальное существование и функционирование. Изменения при этом коснулись и производства (новая техника и новые технологии), и персонала (качественные и количественные требования к нему), и управления (новые информационные технологии и новые связи в ведении бизнеса).

Современный уровень управления немислим без использования **информационных технологий**. Причем решение задач управления кадрами в этих условиях имеет двойственную природу. С одной стороны, усложнение и развитие системы управления требует обязательного применения ЭВМ, поскольку иначе нельзя справиться с обработкой больших объемов информации и поддерживать оперативный уровень управленческих решений.

А с другой стороны, постоянное совершенствование и развитие информационных технологий в рыночной экономике позволяет корректировать и саму систему управления.

23. Факторы, воздействующие на персонал организации

На персонал организации воздействуют следующие факторы.

1. Принципиальные изменения в содержании труда, вызванные применением новых техники, технологий и методов производственной деятельности.

На изменение содержания труда существенно повлиял начавшийся в середине XX в. процесс **автоматизации** производства. Он отделил работника от предмета труда, поставив между ними сложную систему машин и оборудования. Это освободило человека от большинства механических функций, резко увеличило удельный вес задач по осмыслению идущих от машин сигналов и другой информации. Все это повысило интеллектуальное содержание труда, значимость ответственности и самоконтроля работника. Большое влияние на содержание труда оказала **компьютеризация** производства, произошедшая в 1980-х гг. в связи с миниатюризацией и удешевлением компьютеров.

2. **Изменение возможностей контроля за сотрудниками и повышение значимости самоконтроля и самодисциплины.**

Контроль – одна из важнейших функций управления персоналом. Современные техника, технология и методы хозяйствования ослабляют возможности и необходимость такого контроля, особенно контроля непосредственно в трудовом процессе. Это вызвано усложнением труда, повышением роли знаний и навыков в трудовом процессе. Использование этих новых возможностей для достижения организационных целей, т. е. целей организации как системы, целостности, требует наличия у работника соответствующих качеств и мотивации.

3. **Макроэкономические факторы**, прежде всего изменение ориентации и динамики спроса и направленного на его удовлетворение производства; обострение конкуренции на мировом рынке; повышение значимости качества продукции. Первостепенная значимость персонала в современном производстве во многом отражает то обстоятельство, что на первый план в конкурентной борьбе все увереннее выходит **качество** продукции. Причем качество сегодня понимается не только как надежность продукции, но и как ее способность максимально удовлетворять потребности людей.

4. **Изменение форм организации труда на предприятии.**

К числу таких изменений относится прежде всего более широкое использование коллективных форм организации труда как в масштабах всей организации – на макроуровне, так и в ее отдельных подразделениях – на микроуровне. Очевидно, что управление высококвалифицированными, автономными работниками, самостоятельно обеспечивающими контроль за «тотальным» качеством продукции, – это нечто принципиально иное, нежели роль руководителя как надсмотрщика за подчиненными на традиционной фабрике или при конвейерной системе.

5. **Повышение образовательного и культурного уровня работника, рост его личностных запросов к трудовой деятельности.**

6. **Развитие демократии на производстве и в обществе.**

Влияние демократии на макроуровне, т. е. в масштабах государства, на персонал и управление им идет прежде всего по следующим двум направлениям:

1) **через формирующуюся под ее воздействием культуру**, элементами которой являются чувство собственного достоинства, уважение прав личности, в т. ч. ее трудовых и социальных прав, ожидание демократического стиля руководства, готовность к участию в делах организации и т. п.;

2) **через принятие законов**, защищающих права работника и регулирующих отношения на производстве.

7. Рост цены труда.

Если сотрудник стоит очень дорого, если его трудно уволить, да еще и дорого найти ему достойную замену, если содержание труда требует все более высокой квалификации, самоотдачи, ответственности и инициативы работника и внешний контроль за ним затруднен, то все это повышает значимость персонала в современном производстве и одновременно науки о его эффективном использовании.

24. Подразделения и отделы управления персоналом

Персонал — совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация. Это личный состав учреждения, предприятия, фирмы или часть этого состава, выделенная по признаку характера выполняемой работы (управленческий персонал, обслуживающий персонал).

Подразделение (отдел) – часть предприятия, учреждения и относящиеся к ним работники, выполняющие установленный круг работ, отвечающие за выполнение возложенных на них задач. Подразделения выделяются чаще всего по признаку профиля порученных им работ. К подразделениям (отделам) относятся: отделения, отделы, цеха, лаборатории, сектора. В обобщенном виде основная цель функционирования современного отдела персонала сводится к **обеспечению соответствия количественных и качественных характеристик персонала целям организации.**

Цель отдела персонала структурируется на цели его подразделений (секторов, групп, отдельных специалистов), достижение которых обеспечивается выполнением соответствующих функций. **Перечень основных функций подразделений отдела персонала на примере организации средней численности (до 500 чел.).**

1. Сектор планирования и найма рабочей силы:

- 1) определение потребности в кадрах;
- 2) отбор кадров;
- 3) заключение трудовых договоров;
- 4) оформление кадровых документов;
- 5) ведение делопроизводства отдела.

2. Сектор мотивации и стимулирования труда персонала:

- 1) разработка проектов систем оплаты труда, тарифных ставок, окладов, положений о премировании;
- 2) разработка системы материальной и моральной мотивации труда;
- 3) изучение производительности труда, выработка мер по ее повышению;
- 4) организация и участие в разработке должностных инструкций.

3. Сектор трудовых и дисциплинарных отношений:

- 1) учет использования рабочего времени персоналом;
- 2) учет и анализ нарушений трудовой дисциплины;
- 3) учет работников, подлежащих замене (собирающихся уходить на пенсию, планирующих увольнение, длительное лечение);
- 4) оформление поощрений и взысканий;
- 5) учет текучести кадров.

4. Группа профориентации и социальной адаптации:

- 1) ознакомление вновь принятого работника с правилами внутреннего распорядка, этическим кодексом организации, с возможностями профессионального и карьерного роста, способами реализации своих потребностей с помощью организации и т. п.;
- 2) изучение и анализ конфликтных и стрессовых ситуаций;
- 3) организация в необходимых случаях психотерапии.

5. Группа подготовки и продвижения персонала:

- 1) организация проведения обучения, переподготовки и повышения квалификации кадров;
- 2) разработка проектов деловой карьеры руководителей и специалистов;

3) заключение договоров на проведение производственной практики в организации.

6. Группа изучения и оценки персонала:

1) оценка эффективности работы персонала;

2) проведение аттестации кадров;

3) подготовка предложений по повышению (понижению), переводу, прекращению трудового договора;

4) разработка программ ротации руководящего состава, продвижения персонала;

5) подготовка проектов договоров с органами рабочего самоуправления.

7. Группа повышения качества трудовой жизни:

1) организация работы по обогащению содержания труда;

2) контроль за соблюдением законодательства о труде;

3) оформление различных льгот, ссуд, дотаций;

4) ведение договоров медицинского страхования;

5) оформление пенсионных дел, работа с ветеранами.

25. Подсистемы управления персоналом

В сегодняшнем мире программы управления персоналом фирмы не оставляются на рассмотрение владельцев предприятия, т. к. все предприятия должны отвечать региональным и федеральным ограничениям, управляющим политикой занятости. Всем предпринимателям важно проверять текущее положение регулирования, когда они имеют дело со служащими. Дополнительные выгоды служащих включают приработки программы охраны здоровья и безопасности, планы участия прибыли, пенсии, компенсации рабочим, политику отпусков и другие не связанные с зарплатой вопросы.

Подсистема управления персоналом является основой менеджмента организации, поскольку реализует основную задачу менеджмента – организацию деятельности. Эффективность менеджмента напрямую зависит от качества управления персоналом.

Для повышения эффективности менеджмента в управлении персоналом на первый план выступают вопросы оптимизации кадрового состава, которые особенно важны для организаций, проходящих фазы кризиса или находящихся в ситуации спада.

Управление персоналом является **подсистемой** в более глобальной системе управления бизнесом, осуществляемого в рамках определенной организационной иерархической структуры.

Система управления персоналом включает такие подсистемы:

- 1) кадровое планирование;
- 2) набор и увольнение персонала;
- 3) обучение и развитие персонала;
- 4) мотивацию и вознаграждение персонала;
- 5) организацию деятельности работников;
- 6) оценку и аттестацию кадров.

Эффективность управления персоналом определяется степенью реализации общих целей организации. Эффективность использования каждого отдельного работника зависит от его способности выполнять требуемые функции и мотивации, с которой эти функции выполняются.

Организация должна создать особые методы, процедуры, программы управления процессами, связанными с человеческими ресурсами, и обеспечить их постоянное совершенствование. В единстве эти методы, процедуры, программы представляют собой подсистему управления персоналом, которая характеризуется следующими **параметрами**:

- 1) соответствие персонала целям и миссии фирмы (уровень образования, квалификация, понимание миссии, отношение к работе);
- 2) эффективность системы работы с персоналом – соотношение затрат и результатов, потребность в инвестициях, выбор критериев оценки результатов работы с персоналом;
- 3) избыточность или недостаточность персонала, расчет потребности, планирование количества;
- 4) сбалансированность персонала по определенным группам профессиональной деятельности и социально-психологических характеристик;
- 5) структура интересов и ценностей, господствующих в группах персонала управления, их влияние на отношение к труду и его результаты;
- 6) ритмичность и напряженность деятельности, определяющие психологическое состояние и качество работы;
- 7) интеллектуальный и творческий потенциал персонала управления, отражающий подбор и использование персонала, организацию системы его развития.

Структура системы управления персоналом, ориентированная на бизнес в организации:

- 1) миссия, организационная структура, организационная культура;
- 2) совершенствование организационной структуры;
- 3) кадровая политика, кадровая стратегия;
- 4) планирование персонала, обеспечение потребности в персонале;
- 5) привлечение и отбор персонала;
- 6) адаптация персонала;
- 7) обучение и развитие персонала;
- 8) мотивация персонала и стимулирование труда;
- 9) технологии эффективной деятельности персонала;
- 10) текущая работа службы управления персоналом.

26. Концепция проектирования работы

Получение индивидом, группой или организацией определенного результата зависит от многих факторов. Одним из ведущих факторов является выполняемая индивидом **работа**. Понятие «работа» означает в основном **содержательную** сторону выполнения индивидом, группой или организацией той или иной деятельности, т. е. отвечает на вопрос, **что** следует делать.

Определенная работа появляется тогда, когда организация испытывает потребность в решении какой-либо задачи. С этого момента работа начинает создаваться, проектироваться. С течением времени и развитием новых процессов в управлении организацией дизайн работы может меняться. В одних случаях пересмотр может ограничиться, например, введением персонального компьютера для произведения расчетов, в других – внедрением групповой формы работы.

Цель анализа работы – дать объективное описание самой работы, т. е. ее содержания, требований к ней и ее окружения или контекста. Существует много методов анализа работы, помогающих руководителям определить эти три составляющих любой работы.

Содержание работы охватывает действия, которые должны быть выполнены в рамках данной работы. В зависимости от выбранного метода анализа работы описание ее содержания может быть широким или узким, т. е. может быть простым заявлением о том, что надо делать, или детальным разъяснением каждой отдельной операции, каждого движения руки или тела. Данный подход к отношению содержания работы называется **функциональным анализом работы**. Он включает в себя описание того:

- 1) что работник делает по отношению к другим работникам и другим работам;
- 2-3) какие машины и оборудование используются при выполнении данной работы;
- 4) какой продукт (услуга) производится в процессе выполнения работы.

Функциональный анализ работы обеспечивает **описание работы**, основанное на классификации работ по каждой из четырех позиций. Данный метод широко используется на практике для подготовки т. н. штатных расписаний.

Требования к работе отражают необходимые для ее выполнения качества индивида, такие как навыки, способности, образование, опыт, здоровье, воспитание и другие индивидуальные качества. Для составления списка этих требований в условиях конкретной организации используется метод **должностного аналитического вопросника**. Этот метод предполагает описание указанных характеристик индивида путем анализа следующих параметров работы:

- 1) информационные источники, важные для выполнения работы;
- 2) обрабатываемая информация и принимаемые решения, необходимые для выполнения работы;
- 3) физические действия и умения, требуемые для выполнения работы;
- 4) характер межличностных отношений, желательных для работы;
- 5) характер реакции индивида на условия работы.

Данный метод применяется для всех видов работ, в т. ч. и для управленческой. Он служит базой при подготовке квалификационных справочников.

Внешние по отношению к работе **факторы** физического, социального и другого характера, описывающие условия, в которых она должна выполняться, а также права и ответственность составляют **контекст работ**. Существует ряд методов анализа под углом зрения среды, в которой работа осуществляется. С помощью этих методов можно получить ответ на вопрос о том, что значит данная работа для организации, каких условий она требует для выполнения.

Люди выполняют свою работу в различных местах. Но все их можно свести к **двум типам**:

- 1) фабрика или завод;
- 2) контора или офис.

Попытки анализа работы последовали за идеей **объективного анализа фактов и данных**, собираемых на месте работы, для определения единственно лучшего пути проектирования работы, выдвинутой в конце XX в. основателями научного управления.

27. Сущность проектирования организационных структур

Проектирование работы — процесс создания как формальной, так и неформальной спецификации выполнения задачи, поставленной перед работником, включающей ожидаемые межличностные отношения и взаимозависимость данной задачи с другими задачами, решаемыми как внутри, так и вне организации.

Организационное проектирование – процесс разработки проектов организации производственных систем и систем управления. Организационное проектирование позволяет формировать системы с заранее заданными характеристиками, содержащимися в проектной документации. **Целью организационного проектирования** является придание процессу создания новых систем или развитию действующих целенаправленности, научной обоснованности.

При **комплексном проектировании** предполагается использовать системный функционально-целевой подход, который предусматривает решение организационных вопросов одновременно для производственной системы и системы управления проектируемой организации, для каждой составляющей их подсистемы и элемента.

Проектирование системы управления персоналом нельзя отделить от **проектирования системы управления организацией**, т. к. первая включает не только функциональные подразделения, занимающиеся работой с персоналом, но и всех линейных руководителей – от директора до бригадира, а также руководителей функциональных подразделений, выполняющих функции научно-технического, производственного, экономического руководства, руководства внешними хозяйственными связями.

Системный функционально-целевой подход к разработке проектов систем управления всех уровней иерархии позволяет комплексно подойти к решению данной проблемы.

Проектируются все подсистемы:

- 1) подсистема линейного руководства;
- 2) все функциональные и целевые подсистемы;
- 3) подсистемы обеспечения управления.

Подсистема линейного руководства включает:

- 1) директора организации;
- 2) начальников цехов и участков;
- 3) мастеров, бригадиров;
- 4) линейных руководителей непроизводственных подразделений;
- 5) соответствующих линейных руководителей научно-исследовательских, проектно-конструкторских и технологических организаций и их заместителей.

Факторы проектирования организации — параметры внешней и внутренней среды, которые необходимо учитывать при создании проекта организационной структуры.

Выделяют 4 группы факторов.

1. **Внешняя среда**, т. е. все то, что окружает организацию: сложность и динамизм среды.

2. **Технология работы в организации:**

- 1) неопределенность в сроках начала работы;
- 2) неопределенность в способе выполнения работы.

3. **Стратегический выбор руководства организации в отношении ее целей:**

- 1) идеология управления;
- 2) типы потребителей;

3) типы рынков сбыта и территориальное размещение производства.

4. Поведение работников:

- 1) потребности;
- 2) квалификация;
- 3) мотивированность.

Элементы организации – подструктуры, части, составляющие организации, задающие ее неповторимость, отличие от всех других.

Элементы проектирования организации:

- 1) разделение труда и специализация;
- 2) департаментизация и кооперация;
- 3) связи в организации и координация;
- 4) масштаб управляемости и контроля;
- 5) иерархия в организации и ее звенность;
- 6) распределение прав и ответственности;
- 7) централизация и децентрализация.

Этапы проектирования кадровой политики – последовательность шагов по формулированию целей кадровой работы, оценке способов их достижения, соотнесению с корпоративной культурой и закреплению в специфических кадровых инструментах.

28. Стадии организационного проектирования

В общем виде проект системы управления организации состоит из технико-экономического обоснования (ТЭО) целесообразности и необходимости совершенствования системы управления, задания на организационное проектирование (ЗО), организационного общего проекта (ООП), организационного рабочего проекта (ОРП).

1. **Стадия предпроектной подготовки.** Включает 2 этапа:

1) **технико-экономическое обоснование целесообразности и необходимости совершенствования системы управления (ТЭО)** предназначено для обоснования производственно-хозяйственной необходимости и технико-экономической целесообразности совершенствования системы управления организацией. **ТЭО включает следующие разделы:** введение, характеристика существующей производственной системы и системы управления, цели и критерии совершенствования системы управления. Основным разделом ТЭО является «**Характеристика существующей производственной системы и системы управления**», которая включает:

- а) результаты анализа производственной системы;
- б) результаты анализа системы управления организацией;
- в) перечень и характеристику недостатков, резервов в системе управления;
- г) оценку производственных потерь, возникающих из-за недостатков в производственной системе и системе управления.

2) **задание на оргпроектирование системы управления (ЗО)** является исходным документом для разработки проекта совершенствования системы управления организацией.

Разделы в составе ЗО:

- 1) основание разработки проекта совершенствования системы управления;
- 2) цель разработки проекта;
- 3) результаты анализа состояния производства и управления организацией;
- 4) требования к построению системы управления организацией;
- 5) предложения по совершенствованию производственной системы и системы управления;
- 6) технико-экономические результаты разработки и внедрения проекта;
- 7) состав, содержание и организация работы по разработке и внедрению проекта;
- 8) порядок приемки проекта;
- 9) источники информации, используемые при разработке проекта;
- 10) сроки разработки проекта и источники финансирования.

2. **Стадия проектирования.** Включает 2 этапа:

1) **организационный общий проект системы управления организацией (ООП)** разрабатывается на основе утвержденного ЗО на систему управления организацией.

Документация этого этапа проектирования должна состоять **из пяти частей:**

- а) общесистемной документации;
- б) документации подсистемы линейного руководства;
- в) целевых и функциональных подсистем;
- г) подсистем обеспечения;

2) **организационный рабочий проект системы управления организацией (ОРП)** разрабатывается на основе утвержденного ООП системы управления организацией.

Цель рабочего проекта – разработка рабочей документации, необходимой для внедрения системы управления, проведения приемосдаточных работ, обеспечения функционирования системы управления.

3. **Стадия внедрения.** Состоит из одного этапа.

Этап внедрения проекта совершенствования системы управления включает в себя следующие стадии: материально-техническую подготовку, профессиональную подготовку управленческих работников, социально-психологическую подготовку работников организации, разработку системы стимулирования внедрения проекта, опытное внедрение и внедрение проекта, контроль за ходом внедрения, расчет фактического экономического эффекта от внедрения проекта, проведение приемосдаточных работ.

29. Разработка проектных документов

Для эффективной работы организации важно четко и ясно определить функциональные обязанности и полномочия администрации и работников организации, а также их взаимоотношения.

Это достигается с помощью схемы организации, дополненной соответствующими справочниками (инструкциями), и распределения обязанностей.

Организационные схемы, таблицы.

Слушателю рекомендуется построить схему структуры организации с системой внутренних взаимосвязей. При построении таких схем необходимо учитывать следующее:

- 1) схема дает лишь общие контуры структуры организации;
- 2) она должна быть доступна для понимания, содержать минимальное количество деталей;
- 3) не существует стандартных построений организационной структуры, каждая фирма имеет свои особенности.

Схема должна отражать реальную структуру фирмы и не являться своего рода теоретическим стандартом. Если схему структуры трудно составить, то причина может заключаться в том, что сама организация дефектна, т. е. с течением времени ее структура стала неэффективной, громоздкой, а линии взаимоотношений стали искаженными.

Как источник получения информации схема может быть использована в рамках ознакомления с деятельностью и структурой управления предприятием, а также в качестве дополнительного наглядного материала при изучении должностных инструкций. Ею можно воспользоваться в качестве основы для возможной реорганизации или модификации структуры организации.

Наконец, схема используется в качестве справочного материала, позволяет служащим предприятия быстро ознакомиться с произошедшими в рамках организации изменениями.

Недостатки использования схематичных построений.

1. **Статичность.** Схема строения организации быстро устаревает. Она отражает организацию в определенный момент времени, в этом смысле она статична. Но т. к. бизнес динамичен, то, несмотря на то что основная структура организации остается неизменной в течение длительного времени, в рамках этой структуры возникает много изменений, что требует внесения определенных замен и дополнений.

2. **В схеме не отражаются неформальные отношения**, что снижает ее практическую значимость.

3. **Трудности в представлении об уровнях значимости.** Неправильное впечатление может возникнуть в результате чтения схемы, где на одной горизонтальной линии показаны несколько менеджеров, что якобы подразумевает их одинаковый статус. Поэтому иногда довольно сложно с требуемой точностью обозначить реальные отношения, разную значимость должностей и положений.

Руководство (справочник) по организационному построению предприятия. Такие виды документов часто называются отдельными справочниками или инструкциями. Они содержат перечень должностей с их подробным описанием (часто в форме описания производственных обязанностей, взаимоотношений, полномочий, соответствующих принципов и практики).

Распределение обязанностей означает определение масштаба полномочий и меры ответственности по каждой должности, обозначенной на схеме. Здесь же содержится описание выполняемых функций.

В документе «Распределение обязанностей» должны содержаться следующие **положения**: название должности; отдел, в котором имеется эта должность; уровень положения; описание выполняемых функций; обязанности и права; взаимоотношения с руководством, коллегами и подчиненными; число подчиненных, их особенности; должность непосредственного руководителя; особые полномочия (обязанности); ограничения в полномочиях.

30. Государственная политика занятости

Спрос на рынке труда формируется благодаря информации организаций и предприятий о наличии вакантных рабочих мест, а **предложение** – информации о численности и профессионально-квалификационных характеристиках людей, желающих работать (безработных).

Главная цель государственной политики занятости в отношении рынка труда заключается в том, чтобы достичь относительного приближения к количественному и качественному равновесию спроса и предложения рабочей силы.

В условиях рыночной экономики должны существовать оптимальный резерв работников и поддерживаться естественная норма превышения предложения рабочей силы над спросом, т. е. **естественный уровень (норма) безработицы**. Рынку противопоказаны как полная занятость, так и чрезмерная безработица.

Существует несколько **форм безработицы**, приведем основные:

1) **структурная** – безработица, вызванная изменениями спроса и технологии производства, при которой имеется структурное несовпадение между квалификацией и профессией безработных, с одной стороны, и квалификацией и профессией свободных рабочих мест (потребности в работниках) – с другой;

2) **фрикционная** – временная незанятость, при которой люди, покинув одно место работы, находятся в поиске другой, соответствующей их квалификации и индивидуальным склонностям, или добровольный переход работника с одной работы на другую, чем и вызван период временного увольнения;

3) **безработица ожидания** – результат жесткой заработной платы и ограниченного количества рабочих мест для лиц данной профессии;

4) **циклическая** – безработица, вызываемая циклическими спадами производства.

Для количественной характеристики безработицы используется ряд показателей, среди которых в мировой практике распространен стандартный уровень (норма) безработицы. С учетом специфики отечественной статистики уровень безработицы может быть рассчитан по формуле:

$$УБ = \frac{БР}{З + БР} \times 100 \%,$$

где $УБ$ – уровень (норма) безработицы (отношение числа безработных к общему числу занятых в хозяйстве),

$БР$ – не занятые трудовой деятельностью граждане, зарегистрированные в службе занятости в качестве ищущих работу,

$З$ – занятые в народном хозяйстве,

$(З + БР)$ – численность экономически активного населения.

Рассчитанный по формуле показатель безработицы превышает официально признанный (при расчете официального уровня принимается во внимание все трудоспособное население, а не только экономически активное), но далек от фактического уровня, т. к. не отражает скрытую безработицу.

Стабильный рынок труда характеризует **естественный уровень (норму) безработицы**, когда число вакантных мест близко к количеству людей, ищущих работу. Кроме того, естественная безработица имеет место, когда ожидаемая инфляция равна фактической, при этом экономика возвращается к макроэкономическому равновесию после циклического спада. Безработица возникает при нарушении равновесия на рынке труда.

В условиях рыночных отношений государственное регулирование рынка труда носит ограниченный характер. **Приоритетными направлениями государственной политики занятости** в настоящее время в отношении граждан, потерявших работу, являются:

- 1) опережающее переобучение и переподготовка;
- 2) профессиональная ориентация и психологическая подготовка;
- 3) увеличение масштабов временной занятости и общественных работ.

Важнейшим условием стабилизации занятости населения выступает разработка и реализация программы развития занятости, основанной на прогнозе развития экономики страны и ее отдельных отраслей.

31. Нормативно-методическое и правовое обеспечение

Задачей правового обеспечения управления персоналом является регулирование трудовых отношений между работодателями и работниками и защита законных интересов работников (оплата труда, эффективность труда, производительность труда), вытекающих из трудовых отношений. **К числу основных законодательных актов относятся:**

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.