

АКАДЕМИЯ ГРАЖДАНСКОЙ ЗАЩИТЫ МЧС РФ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, МЕНЕДЖМЕНТА И ОРГАНИЗАЦИИ
ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПОК

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Автор: к.э.н., доцент Матюхин В.Н.

Лекция №1.1

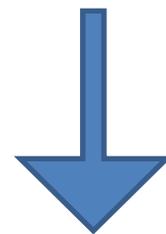
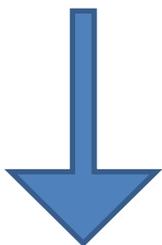
**«Управление
организации:
ОСНОВЫ»**

**человеческими ресурсами
философско-концептуальные**

Учебные вопросы:

- 1. Философско-концептуальные основы управления персоналом**
- 2. Закономерности и принципы управления человеческими ресурсами**
- 3. Трудовые ресурсы и концепция «человеческого капитала»**

Управление представляет собой осознанную целенаправленную деятельность людей, с помощью которой они упорядочивают и подчиняют себе окружающий мир.



Необходимость в управлении возникает по мере появления целей, достижение которых требует коллективных усилий

В теории управления возможна постановка всего двух задач:

- Первая задача: мы хотим управлять объектом в процессе его функционирования сами непосредственно. Это задача **управления**.
- Вторая задача: мы не хотим управлять объектом в процессе его функционирования, но хотим, чтобы объект — без нашего непосредственного вмешательства в процесс — самоуправлялся в приемлемом для нас режиме. Это задача **самоуправления**.

ОБЪЕКТЫ И СУБЪЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ

В процессе управления следует учитывать, что любая организация, независимо от размеров и задач, которые она решает имеет управляемую и управляющую подсистемы (части), или объект и субъект управления. Это значит, что любая организация представляет собой единство двух подсистем: управляемой и управляющей. Вместе они образуют систему управления.

Объект управления

Это управляющая подсистема(аппарат управления отраслей, различными отделами)

Субъект управления

Это менеджеры-руководители различного уровня, наделенные полномочиями в области принятия решений в определенных сферах деятельности организации.



Менеджмент - важнейшая составная часть управления, предметом которой являются социально-экономические отношения в процессе управления

Менеджер

Собственник

**Наемный
работник**

Управление человеческими ресурсами – это стратегический и целостный подход к управлению наиболее ценными активами организации, а именно людьми, которые вносят свой вклад в достижение целей фирмы.

Этапы эволюции управления трудом

Тип экономического развития	Эволюция управления человеческими отношениями		
	материальная основа	системообразующий фактор	вид управления трудом
<i>Доиндустриальный</i>	Мануфактурное производство	Кооперация рабочих	Ремесленный
<i>Индустриальный</i>	Фабричное (крупное машинное) производство	Система комбинирования машин с «живыми придатками»	Технократический
<i>Постиндустриальный</i>	Гибкое производство, ориентированное на нововведения	Взаимодействие (в группе) в научнопроизводственном цикле	Инновационный

Таблица 2

Эволюция концепции управления человеческими ресурсами в организации

Годы XX века	Концепция	Работник рассматривается как...
20-40-е гг.	Управление кадрами	Работник - носитель трудовой функции, «живой придаток машины»
50-70-е гг.	Управление персоналом	Работник - субъект трудовых отношений, личность
80-90-е гг.	Управление человеческими ресурсами	Работник - ключевой, стратегический ресурс организации

Новые условия развития общества:

- Глобализация экономики.
- Обострение рыночной конкуренции.
- Быстрые изменения и нововведения в обществе и в экономике.
 - Технологии, основанные на новых знаниях, опыте, интеллекте.
 - Информация как фактор развития общества.
- Социальная ответственность бизнеса.
- Гуманизация труда.

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.

Характеристика разновидностей философии управления персоналом

Критерии организации работы	Философия управления персоналом		
	Японская	Американская	Российская
Основа организации	Гармония	Эффективность	Смешанная
Отношение к работе	Главное – выполнение обязанностей	Главное – реализация заданий	Главное – реализация заданий
Конкуренция	Практически нет	Сильная	Практически нет
Гарантии для работника	Высокие (пожизненный наем)	Низкие	Средние между высокими и низкими
Принятие решений	Снизу вверх	Сверху вниз	Сверху вниз
Делегирование власти	В редких случаях	Распространено	Распространено
Отношения с подчиненными	Семейные	Формальные	Чаще семейные, чем формальные
Метод найма	После окончания учебы	По деловым качествам	По деловым качествам
Оплата труда	В зависимости от стажа	В зависимости от результатов	Смешанная

Управление персоналом - целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.

Управление персоналом заключается в:

- формировании системы управления персоналом,
- кадровом планировании,
- проведении маркетинга персонала,
- определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале;
- учете и нормировании численности работников.

Управление персоналом охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения работника:

- наем, отбор, и прием персонала;
- деловая оценка персонала при приеме, аттестации, подборе;
- профориентация и трудовая адаптация;
- мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала и его использования;
- организация труда и соблюдение этики деловых отношений;
- управление конфликтами и стрессами;
- обеспечение безопасности персонала;
- управление нововведениями в кадровой работе;
- обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров;
- управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением;
- управление поведением персонала в организации;
- управление социальным развитием;
- высвобождение персонала.

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: разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом.

Методология управления персоналом предполагает рассмотрение сущности персонала как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом.

Система управления персоналом предполагает 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.

Технология управления персоналом включает: организацию найма, отбора, приема персонала; его деловую оценку, профориентацию и адаптацию; обучение; управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением; мотивацию и организацию труда; управление конфликтами и стрессами; обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др. Сюда же следует отнести вопросы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости, управления безопасностью персонала.

Принципы концепции управления человеческими ресурсами:

1. Люди - решающий фактор эффективности и конкурентоспособности организации, основной источник добавленной стоимости.
2. Ориентация на стратегический подход к управлению человеческими ресурсами.
3. Признание экономической целесообразности инвестиций в формирование и развитие человеческих ресурсов.
4. Социальное партнерство и демократизация управления.
5. Обогащение труда и повышение качества трудовой жизни.
6. Непрерывное обучение и развитие человеческих ресурсов.
7. Профессионализация управления человеческими

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.

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.

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

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, а также производственной системой и внешней средой.

Оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления персоналом предполагает определение степени централизации функций управления персоналом в сочетании с децентрализацией их части. Уровень централизации управления персоналом меняется с развитием производства и изменением его форм. Важно установить, на каком уровне иерархии принимается решение. Чем выше уровень, на котором принимается решение, и ниже ступень, для которой оно предназначено, тем выше уровень централизации управления персоналом, и наоборот.

Пропорциональное сочетание совокупности подсистем и элементов системы управления персоналом. Совершенствование одной подсистемы или элемента системы управления персоналом может привести к изменению пропорций в целостной системе управления. Поэтому необходимо пропорционально совершенствовать все подсистемы и элементы системы управления персоналом.

Пропорциональность производства и управления. Пропорциональность во всех частях и на всех ступенях системы управления, в том числе и системы управления персоналом, является необходимым условием высокоэффективной деятельности организации. Она означает также оптимальность соотношения численности работников системы управления персоналом и производственной системы.

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. Простую систему управления персоналом невозможно создать для сложной системы производства.

Изменение состава и содержания функций управления персоналом предполагает, что с развитием организации возрастает роль одних функций управления персоналом и снижается роль других на разных ступенях управления и изменяется их содержание.

Сущность закономерности минимизации числа ступеней управления персоналом состоит в том, что чем меньше уровней управления имеет система управления персоналом, тем она эффективнее работает.

Основные закономерности, связанные с межличностными отношениями:

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.

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, которая была бы достаточной для принятия серьезных решений относительно этого человека и относительно самого себя.

Закономерность искажения смысла информации действует тем сильнее, чем большее число людей использует какой-либо массив информации, последовательно передавая ее друг другу, особенно на входе и на выходе любого процесса.

Закономерность психологической самозащиты вытекает из того, что каждый человек ставит на первое место по отношению к другим людям физическую безопасность, пренебрегая их психологической безопасностью. Сам же придает очень большое значение собственной психологической безопасности и самозащите от посягательств на нее. Ведущим мотивом такого поведения человека является сохранение личного статуса, чувство собственного достоинства.

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.

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. Принципы объективны так же, как объективны экономические законы и закономерности.

Принципы построения системы управления персоналом организации

Наименование принципа	Содержание принципа
1	2
Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом	
Обусловленности функций управления персоналом целям производства	Функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями и целями производства
Первичности функций управления персоналом	Состав подсистем системы управления персоналом, организационная структура, требования к работникам службы управления персоналом и их численность зависят от содержания, количества и трудоемкости функций управления персоналом

<p>Оптимальности соотношения интра- и инфрафункций управления персоналом</p>	<p>Принцип определяет пропорции между функциями, направленными на организацию системы управления персоналом (интрафункции), и функциями управления персоналом (инфрафункции)</p>
<p>Оптимального соотношения управленческих ориентаций</p>	<p>Диктует необходимость опережения ориентации функций управления персоналом на развитие производства по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функционирования производства</p>
<p>Потенциальных имитаций</p>	<p>Временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких-либо функций управления. Для этого каждый работник системы управления персоналом должен уметь имитировать функции вышестоящего, нижестоящего сотрудника и одного–двух работников своего уровня</p>
<p>Экономичности</p>	<p>Предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства. В случае если после мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом увеличились затраты на управление, они должны перекрываться эффектом в производственной системе, полученным в результате осуществления мероприятий</p>
<p>Прогрессивности</p>	<p>Означает соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам</p>
<p>Перспективности</p>	<p>При формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации</p>

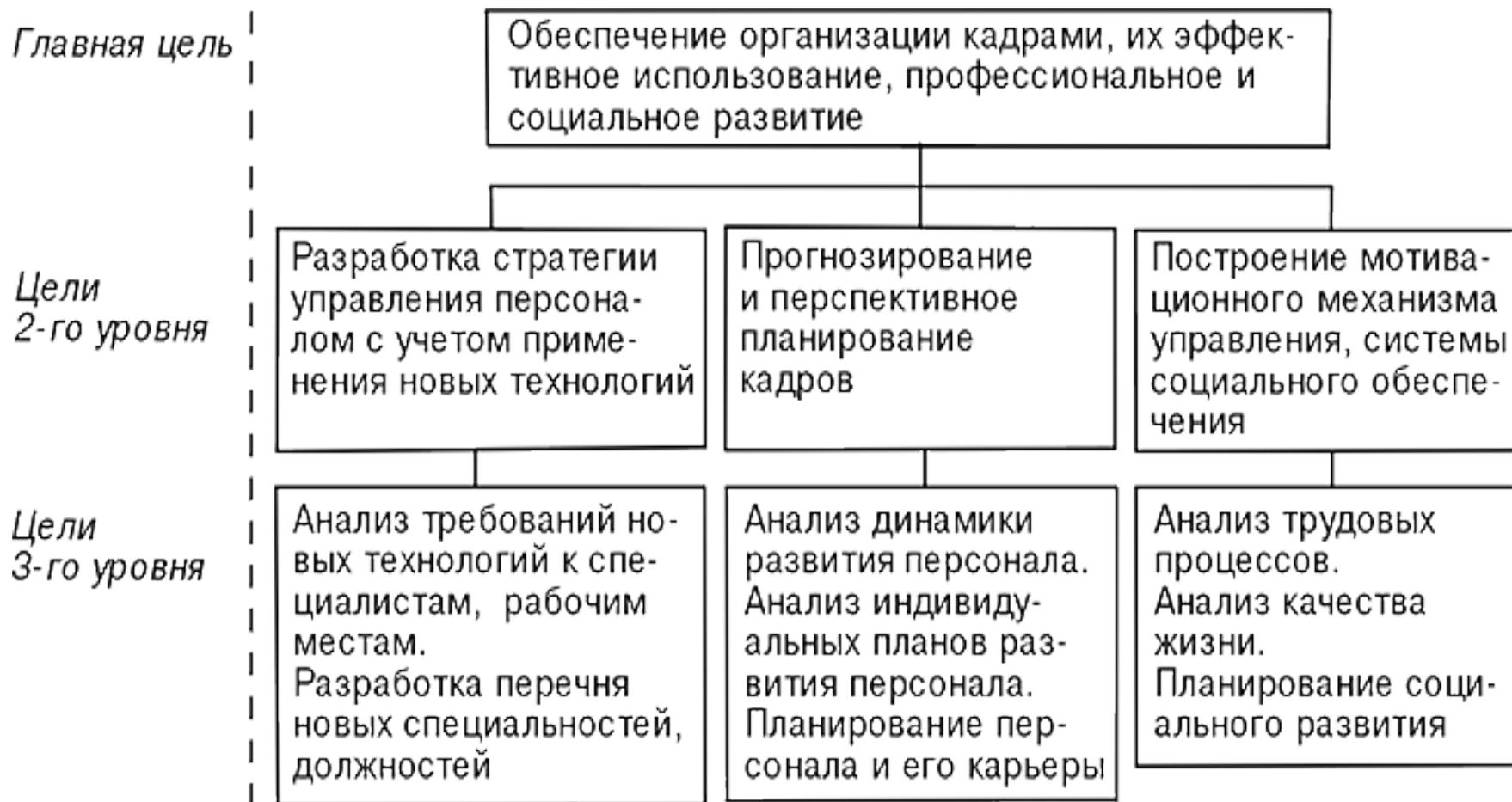
Комплексности	При формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления и т.д.)
Оперативности	Предполагает своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения
Оптимальности	Должны осуществляться многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства
Простоты	Чем проще система управления персоналом, тем лучше она работает. Безусловно, это исключает упрощение системы управления персоналом в ущерб производству
Научности	Разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления и учитывать изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях
Иерархичности	В любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления (структурными подразделениями или отдельными руководителями), принципиальной характеристикой которого является не симметричная передача информации «вниз» (дезагрегирование, детализация) и «вверх» (агрегирование) по системе управления
Автономности	В любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом необходимо обеспечить рациональную автономность структурных подразделений или отдельных руководителей
Согласованности	Взаимодействие между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями системы управления персоналом по горизонтали должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени

Устойчивости	Для обеспечения устойчивого функционирования системы управления персоналом необходимо предусматривать специальные «локальные регуляторы», которые при отклонении от заданной цели организации ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение и побуждают их к регулированию системы управления персоналом
Многоаспектности	Управление персоналом как по вертикали, так и по горизонтали может осуществляться по различным каналам: административно-хозяйственному, экономическому, правовому и др.
Прозрачности	Система управления персоналом должна обладать концептуальным единством, содержать единую доступную терминологию, деятельность всех подразделений и руководителей должна строиться на единых «несущих конструкциях» (этапах, фазах, функциях) для различных по экономическому содержанию процессов управления персоналом

Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом

Концентрации	Концентрация усилий работников отдельного подразделения или всей системы управления персоналом на решении основных задач или концентрация однородных функций в одном подразделении системы управления персоналом, что устраняет дублирование
Специализации	Разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд руководителей, специалистов и других служащих). Формируются отдельные подразделения, специализирующиеся на выполнении групп однородных функций
Параллельности	Предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих функций, повышает оперативность управления персоналом
Адаптивности (гибкости)	Означает приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы
Преимственности	Предполагает общую методическую основу проведения работы по развитию системы управления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами
Непрерывности	Отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом или подразделений, уменьшение времени пролеживания документов, простое в технических средств управления и т.п.
Ритмичности	Выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом
Прямоточности	Упорядоченность и целенаправленность необходимой информации по обоснованию, выработке, принятию и реализации определенного решения. Бывает горизонтальная и вертикальная (взаимосвязи между функциональными подразделениями и взаимосвязи между различными уровнями управления)

Укрупненное дерево целей системы управления персоналом организации



Трудовые ресурсы представляют собой трудоспособную часть населения страны, которая в силу психофизиологических и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага или услуги.

К трудовым ресурсам относятся люди как занятые в экономике, так и не занятые, но способные трудиться.

Понятие «трудовые ресурсы» используется для характеристики трудоспособного населения в масштабах всей страны, региона, отрасли экономики, либо в рамках какой-либо профессиональной группы.

Наряду с ним в экономической науке и практике применяются и такие понятия, как «рабочая сила», «человеческие ресурсы», «человеческий фактор», «кадры», «работники», «персонал», «трудовой потенциал», «человеческий капитал», имеющие разное содержание и смысловую нагрузку.

Трудовой потенциал работника — это совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда.

Основными компонентами трудового потенциала работника являются:

- **квалификационная составляющая:** уровень образования, объем специальных знаний, трудовых навыков, способность к инновациям, интеллект, творческие способности, профессионализм;
- **личностная составляющая:** отношение к труду, дисциплинированность, активность, ценностные ориентации, мотивированность, нравственность и др.
- **психофизиологическая составляющая:** состояние здоровья, работоспособность, выносливость, способности и склонности человека, тип нервной системы и др.;
- **социально-демографическая составляющая:** возраст, пол, семейное положение и др.;

Концепция “человеческого капитала”

Работники становятся капиталистами не от размывания собственности на корпоративные активы (акции), как утверждает молва, а от приобретения знаний и навыков, имеющих экономическую стоимость.

Т. Шульц, Лауреат Нобелевской премии

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.

Первоначальные интересы исследователя заключались в оценке экономической отдачи от образования.