

# КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1. Управление персоналом как наука.
2. Методология управления персоналом.
3. Организация управления персоналом.

*Управление персоналом –*

комплексная, прикладная наука об организационно-экономических,  
административно-управленческих,  
технологических, правовых,  
групповых и личностных факторах,  
способах и методах воздействия на персонал предприятия  
для повышения эффективности в достижении целей организации.

Объектом науки управления персоналом  
выступают личности и общности  
(формальные и неформальные группы,  
профессионально-квалификационные  
и социальные группы, коллективы  
и организация в целом).

*Предметом* науки управления персоналом  
являются основные закономерности и движущие силы,  
определяющие поведение людей и общностей в условиях совместного труда.

При этом исследования проводятся на уровнях:

- управленческих процессов, в которые непосредственно включён человек;
- организаций (предприятий) как систем по достижению определённых целей с помощью людей и их действий;
- самого человека как личности и обязательного участника производственных отношений

## Уровни науки управления персоналом

Управление персоналом	Область знаний
Уровень процессов	Коммуникационные процессы Социальные конфликты Пути оптимизации управленческих решений Мотивация и контроль Сотрудники как члены группы
Уровень организации	Предприятие как сложная открытая технико-технологическая, экологическая, информационная и финансовая система Предприятие как социальная система Правовые условия работы
Уровень человека	Структура качеств и способностей личности Значение для человека результатов его работы, особенно во взаимосвязи и по сравнению с работой других людей Человек и организация Человек и менеджмент

Научное направление, получившее название «управление персоналом»,  
формируется на стыке ряда наук:

общей теории менеджмента  
психологии,  
прикладной социологии,  
производственной социологии,  
этики,  
экономики предприятия  
и предпринимательства,  
трудового права,  
конфликтологии и т.д.

## В зарубежной науке управления персоналом сложились следующие основные концепции

1. *Использование трудовых ресурсов (labor resources use)*. С конца XIX в. до 60-х годов XX в. вместо человека, занятого в производстве, рассматривалась лишь его функция – труд, измеряемый затратами рабочего времени и зарплатой.
2. *Управление персоналом (personnel management)*. Научной основой концепции, развивавшейся с 30-х годов, была теория бюрократической организации, когда человек рассматривался через формальную роль – должность, а управление осуществлялось через административные механизмы (принципы, методы, полномочия, функции).
3. *Управление человеческими ресурсами (human resource management)*. Человек рассматривается как не возобновляемый ресурс – элемент социальной организации в единстве трёх основных компонентов – трудовой функции, социальных отношений, состояния работника. В отечественной практике эта концепция использовалась фрагментарно более 30 лет и в годы перестройки получила название «активизация человеческого фактора».
4. *Управление человеком (human being management)*. Человек – особый объект управления, который, однако, не может рассматриваться только как ресурс.

Общие задачи, стоящие перед отечественной наукой управления персоналом, можно сформулировать следующим образом:

- 1) разработка общих вопросов теории, методологии и истории управления персоналом
- 2) актуализация в отечественной науке и практике управления персоналом современных идей и подходов, достижений всех научных школ
- 3) исследование специфики становления новой общественно-экономической формации, выдвижение и обоснование своих и адаптация «чужих» теорий и опыта
- 4) формирование высокого нравственного потенциала у отечественного менеджмента
- 5) введение в практику принципов, подходов и методов развивающего управления персоналом, направленного на задействование потребностей человека к самореализации, совершенствованию лучших качеств личности и профессионала
- 6) углубленное исследование проблем создания эффективных систем управления персоналом на всех уровнях экономики по всем видам обеспечения: научно-методического, правового, финансового, кадрового, организационно-экономического, материально-технического, информационного – и путей их решения с учётом специфики социально-экономической системы;
- 7) введение в теорию и практику управления персоналом более адекватного, системного представления об объекте как социально-психологическом явлении, отход от упрощённого «кадрово-ресурсного» понимания персонала.



## Методология управления персоналом

*Управление персоналом –*

комплексное, целенаправленное воздействие на коллективы и отдельных работников

в направлении обеспечения оптимальных условий

для творческого, инициативного, сознательного труда,

направленного на достижение высокого конечного результата.

## Менеджмент персонала имеет три уровня

- *Оперативный уровень* охватывает непосредственную область деловой активности персонала и соответствующую сферу влияния менеджмента персонала. Здесь представлены все функции управления персоналом, начиная от анализа данных о сотрудниках и заканчивая расчётом их стоимости, а также руководство персоналом.
- *Тактический уровень* подчеркивает принадлежность работы с персоналом общим процессам менеджмента персонала.
- *Стратегический уровень* включает две важнейшие ориентации производственного менеджмента персонала – на отношения и на информацию. Он призван повысить готовность к конкурентной борьбе, поддержать деловую стратегию, обеспечить прогнозирование сегментов внешнего рынка рабочей силы.

# Факторы, воздействующие на персонал и требующие учёта при прогнозировании его поведения

## **Организационно-экономические факторы**

связаны с разделением и организацией труда, организационно-правовой формой предприятия, его организационной структурой, системой коммуникаций, организацией производства, экономическим состоянием и особенностями ведения хозяйства, структурой себестоимости продукции и направлением использования прибыли, подходами к вознаграждению работников и т.п.

Эти факторы изучаются в комплексе экономических наук и науки управления; правомерно назвать организацию труда и производства, нормирование труда, экономику труда.

# Факторы, воздействующие на персонал и требующие учёта при прогнозировании его поведения

**Административно-управленческие факторы**  
связаны с административными методами управления,  
с особенностями реализации функций управления, выбором принципов и методов управления,  
с комплексом нормативных и директивных актов,  
определяющих расстановку работников, закрепляющих их обязанности, права, ответственность,  
отношения «власть – подчинение» и иерархию системы.

Эти факторы исследуются менеджментом и новой для Беларуси дисциплиной – деловым администрированием.

# Факторы, воздействующие на персонал и требующие учёта при прогнозировании его поведения

## Технико-технологические факторы

лежат в сфере интересов инженерных и технологических дисциплин;  
нас интересуют особенности взаимодействия людей с техникой,  
воздействие техники на соматическое и психологическое состояние работников,  
на отношение к труду.

Этими проблемами занимаются эргономика, организация труда, промышленная санитария, психология труда, инженерная психология.

## Факторы, воздействующие на персонал и требующие учёта при прогнозировании его поведения

**Правовые** факторы связаны  
с применением современного законодательства в области труда,  
трудовых отношений, условий труда  
и находят отражение в документах по трудовым отношениям.

Этим занимаются юриспруденция, профсоюзы, органы власти.

# Факторы, воздействующие на персонал и требующие учёта при прогнозировании его поведения

**Групповые факторы** исследуют

социология и социальная психология.

Они связаны с процессом социализации личности,  
с её потребностью быть в группе, играть социальные роли,  
взаимодействовать, сотрудничать, ощущать заботу и заботиться о других;  
группа отводит человеку определённое место, распределяет роли между своими членами,  
устанавливает их статус,  
следит за исполнением групповых норм и правил

# Факторы, воздействующие на персонал и требующие учёта при прогнозировании его поведения

## **Личностные факторы**

отражают системную сущность личности человека,  
его уникальность и изучаются психологией.



## Наука выделяет следующие *принципы* управления персоналом

1. Научность, т. е. использование достижений научных дисциплин, имеющих своим объектом человека, социальные общности, организации, труд.
2. Системность в восприятии объектов исследования и управления и факторов, влияющих на их поведение.
3. Гуманизм, основывающийся на индивидуальном подходе, восприятии персонала как главного достоинства организации, а каждого работника – как уникальной личности с большим потенциалом.
4. Профессионализм, предполагающий у работников служб управления персоналом наличие адекватного образования, опыта и контекстуальных навыков, позволяющих эффективно управлять персоналом конкретного предприятия.
5. Руководство посредством договоренности о целях. Для каждого отдела и каждого работника устанавливаются цели. Претворение этих целей в жизнь зависит от каждого в отдельности.
6. Руководство на основе доверия и самоконтроля.
7. Руководство на основе уважения всех работников. Отказ от статусных символов. Данный принцип особенно важен для формирования системы межличностных отношений на малых предприятиях.
8. Материальное и нематериальное признание работников.
9. Руководство на основе повышения квалификации. Известно, что квалификация обеспечивает гарантию занятости. Необходимо предоставлять одинаковые шансы для повышения квалификации.
10. Руководство на основе информации и коммуникации.

# Методы управления персоналом

## Методы управления персоналом –

способы воздействия на коллективы и отдельных работников

с целью осуществления координации их деятельности в процессе производства.

**Все методы делятся на три группы: административные, экономические и социально-психологические.**

- *Административные методы* ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определённой организации и т.п. Эти методы отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению.
- *Экономические и социально-психологические методы* носят косвенный характер управленческого воздействия. Нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов, достаточно трудно определить силу их воздействия и конечный эффект.

## Принципы, направленные на формирование корпоративной культуры и всестороннего развития личности:

1. *Человек – основа корпоративной культуры.* Если людей ставят во главу перемен, они становятся движущей силой успеха.
2. *Менеджмент для всех.* Управление на трех уровнях: высшее руководство, среднее руководство (команда) и нижнее звено (сотрудники).
3. *Эффективность как критерий успеха организации.* Достижение целей с оптимальным использованием ресурсов.
4. *Взаимоотношения как критерий успеха организации.* Проблемы коммуникации, ценности, психологических отношений должны быть приоритетными по сравнению с проблемами технологии, техники, организации.
5. *Качество как критерий эффективности.* Необходимо работать с пятью взаимосвязанными подсистемами качества: личное качество, качество команды, качество продукта, качество сервиса, качество организации.
6. *Команды как критерий успеха организации.* Все команды и отдельные сотрудники, входящие в команду, вносят свой вклад как в успех, так и в провалы фирмы.
7. *Обучение – ключ к развитию и переменам, неотъемлемая часть жизненно важного процесса движения организации.* Обучающие программы должны разрабатываться с учетом специфики предприятия, для которого они используются.

Основным структурным подразделением по управлению кадрами в организации является *отдел кадров*, на который возложены функции по приему и увольнению работников, а также организация их обучения, повышения квалификации и переподготовки.

В зависимости от размеров предприятия, численности работающих и от особенностей организационной структуры управления на каждом конкретном предприятии необходимо решать вопрос о необходимости создания специализированного структурного подразделения по управлению персоналом.

***Кадровая служба предприятия –***

это совокупность специализированных структурных подразделений в сфере управления предприятием вместе с занятыми в них должностными лицами, призванными управлять персоналом в рамках избранной кадровой политики.

## К основным функциям кадровых служб относятся

1. Прогнозирование, перспективное и текущего планирование персонала.
2. Осуществление систематического анализа персонала по различным признакам.
3. Организация рациональной системы учёта кадров и их движения внутри организации.
4. Осуществление процедуры отбора, подбора и расстановки кадров.
5. Развитие форм оплаты труда на предприятии.
6. Оказание помощи руководству в формировании и проведении кадровой политики при найме, продвижении, премировании и т.д.
7. Постоянный контроль состояния кадров, невыходов на работу, текучести, аварий, жалоб, претензий.
8. Организация планомерной оценки (аттестация и др.) кадров.
9. Разработка мероприятий по повышению квалификации персонала. Подбор кандидатур для направления на учёбу.
10. Формирование кадрового резерва, работа с ним.
11. Контроль и координация кадровой работы по всей организации. Проведение консультаций по работе с кадрами.
12. Управление отношениями между администрацией и работниками.
13. Программный и бюджетный контроль в области кадровой работы.
14. Систематический анализ структуры управления, выработка рекомендаций по улучшению организационной структуры.
15. Документирование работы с кадрами. Обработка, выдача и хранение соответствующих документов.
16. Организация медицинского обслуживания, обеспечение безопасности труда и т.д.
17. Обеспечение социальной защиты работников.

## КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Определите сущность категории *управление персоналом*, дайте оценку предмету и объекту данной науки.
2. В чем особенности развития науки *управление персоналом*?
3. Дайте характеристику методологии управления персоналом.
4. Определите место науки *управление персоналом* в общей системе наук об организации.
5. В чем особенности организации управления персоналом?

## Вопросы для самостоятельного изучения

1. Дайте оценку значению управления персоналом на современном этапе. Приведите факты из вашего личного опыта или опыта ваших знакомых.
2. В чем разница между традиционным подходом к управлению персоналом, сложившемся в условиях административно командной, плановой системы и современных взглядов на роль и функции кадровой службы?

## Список использованных и рекомендуемых источников

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. ; под ред. С. К. Мордовина. – СПб. : Питер, 2007. – 832 с. : ил. – (Серия «Классика МВА»).
2. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом : учеб. пособие / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велесько, П. Ройш – Минск : Экоперспектива, 2000. – 320 с.
3. Журавлев, П. В. Мировой опыт в управлении персоналом: обзор зарубежных источников : монография / П. В. Журавлев, М. Н. Кулапов, С. А. Сухарев, – М. : Рос. экон. академия. ; Екатеринбург : Деловая книга, 1998. – 232 с.
4. Седегов, Р. С. Управление персоналом : курс лекций / Р. С. Седегов, А. А. Брасс. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2004. – 174 с.
5. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 512 с.
6. Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособие / С. В. Шекшня. – М. : Бизнес-школа «ИнтелСинтез», 1997. – 336 с.