

Мельникова, И. Ю. Управление персоналом: учебное пособие / И. Ю. Мельникова. - Новокузнецк: НФИ КемГУ, 2009. - 213 с.

Карташова, Л. В. Управление человеческими ресурсами : учебник / Л. В. Карташова ; Ин-т экономики и финансов "Синергия". - м.: инфра-м, 2009. – 234 с

Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала.- М., 1999

Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М.: Дело, 1997

Управление персоналом организации: Учеб. пособие. / Под ред. А.Я. Кибанова, Л.В. Ивановской. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2006. Гриф УМО

# План лекции

- Эволюция теории и практики управления персоналом
- Типы организационных культур в системе кадрового менеджмента.
- Основные модели поведения менеджера по персоналу
- Кадровый менеджмент: от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами
- Содержательная структура, цели и задачи управления персоналом

# Наиболее острые проблемы кадрового менеджмента в России

(R. May, C. Vormann, D. Ledgerwood)

1. Низкий уровень организационной исполнительности
2. Отсутствие четких параметров оценки результатов труда
3. Недостаток персональной ответственности
4. Невнимание к управлению здоровьем и безопасностью сотрудников
5. Запутанность системы компенсаций и премий
6. Напряженность в отношениях между руководителями и подчиненными

# Эволюция теории и практики управления персоналом

## 1900-1910г.г.

Руководители предприятий нанимают специалистов, которые занимаются исключительно взаимоотношениями с рабочими. В Англии их называют секретарями благополучия, в США и Франции – общественным секретарями. Основные функции первых специалистов по управлению персоналом:

- устройство школ и больниц для рабочих;
- контроль условий труда;
- препятствие созданию профсоюзов.

# 1910-1930 гг.

Основная задача- повышение эффективности производства и производительности труда. Возникновение школы «Научной организации труда». Основные представители этой школы

Ф. Тейлор

Г. Форд

Г.Эмерсон

А.Файоль

# Ф. Тейлор (1856-1915г.г.)

Теория «научной организации труда», основы которой были разработаны Ф. Тейлором (США), утверждает, что существуют оптимальные и универсальные методы управления и организации труда, позволяющие повысить его производительность.

## Основные принципы управления по Тейлору

- Анализ трудовых операций, изучение последовательности их выполнения
- Стандартизация рабочих операций и движений, орудий труда, инструмента
- Нормирование труда и учет рабочего времени
- Дифференцированная оплата труда
- Разделение труда (создание распределительных бюро для определения видов работ и расстановки исполнителей)
- Подбор рабочих для выполнения конкретной работы
- Обучение и тренировка рабочих
- Введение инструкционных карт



## 1930-1940г.г.

Во всех индустриальных странах между профсоюзами и работодателями — заключаются договоры.

На предприятиях вводится должность администратора, в функции которого входит ведение переговоров с профсоюзами, разбор их претензий, представительство интересов предприятия в случае судебного процесса.

## 1940-1950г.г.

Правительства индустриальных стран активно вмешиваются в регулирование отношений между работниками и работодателями.

Вмешательство государства привело к

- созданию национальных систем социального страхования;
- установлению минимальной заработной платы;
- ограничению продолжительности рабочего дня.

В некоторых странах появляются государственные органы, контролирующие условия труда.

# 1950-1960г.г.

«Школа человеческих отношений». Основные направления этой школы:

---

- Создание условий для работы;
- Формирование партнерских отношений между работником и работодателем
- Мотивация труда
- Создание благоприятного морально-психологического климата в коллективе;
- Вовлечение работников в обсуждение вопросов, касающихся их трудовой деятельности

## Д. МакГрегор «Человеческая сторона предприятия» (1960г.)

Всепроникающее разделение труда, концентрация функции принятия решения на высшем уровне управления убивает творчество, ограничивает самостоятельность работников, тормозят их развитие, создают антагонизм между работниками и их руководителями, что, в конечном счете, отрицательно сказывается на производительности труда.

# 1950-1960г.г.

В кадровом менеджменте возникает новый подход – доктрина контрактации индивидуальной ответственности. Суть этой доктрины заключалась в стимулировании индивидуального профессионального развития за счет использования механизмов личной заинтересованности и персональной ответственности. Применение этих принципов было нацелено на повышение активности работников (что, в конечном счете, должно было привести к увеличению конкурентоспособности предприятия).

**1980-1990**г.г.

В кадровом менеджменте  
возникает новый подход,  
получивший название team  
management – командный  
менеджмент.

- Командой принято называть небольшое количество человек (чаще всего 5-7, реже до 15-20), которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности, имеют взаимодополняющие навыки; принимают на себя ответственность за конечные результаты, способны изменять функционально-ролевую соотношенность (исполнять любые внутригрупповые роли).

- Суть команды заключается в общем для всех ее членов обязательстве. Такого рода обязательство требует наличия некоего назначения, в которое верят все члены команды, - ее миссии. Миссия команды должна включать элемент, связанный с выигрыванием, первенством, продвижением вперед.



Для команды важно наличие у сотрудников комбинации взаимодействующих навыков, составляющих три категории:

- 1) техническая или функциональная экспертиза;
- 2) навыки по решению проблем и принятию решений;
- 3) межличностные навыки (принятие риска, полезная критика, активное слушание и т.д.).

# Типы организационных культур в системе кадрового менеджмента.

## *Бюрократическая организационная культура*

Менеджер по персоналу в своей деятельности склонен руководствоваться следующими стереотипами:

работники — прирожденные лентяи, пассивны и нуждаются в манипулировании и контроле со стороны организации;

для работников побудительным мотивом в первую очередь является экономический интерес, поэтому необходимо осуществлять материальное стимулирование ;

организационная структура должна быть спроектирована таким образом, чтобы контролировать инициативу работников и в максимальной степени нейтрализовать возможные последствия их непредсказуемых действий.

## *Органическая организационная культура*

Менеджер по персоналу в своей деятельности, как правило, руководствуется следующими стереотипами:

- работники озабочены в основном социальными нуждами и обретают чувство самоидентичности только во взаимоотношениях с другими людьми;
- рационализация производства и узкая специализация приводят к тому, что смысл своей производственной деятельности работники видят не в самой работе, а в социальных отношениях, которые складываются в процессе труда;
- работники готовы положительно реагировать на инициативы начальства, когда оно учитывает социальные потребности своих подчиненных и, в первую очередь, потребность в общественном признании.

## *Предпринимательская организационная культура*

Менеджер по персоналу руководствуется такими стереотипами:

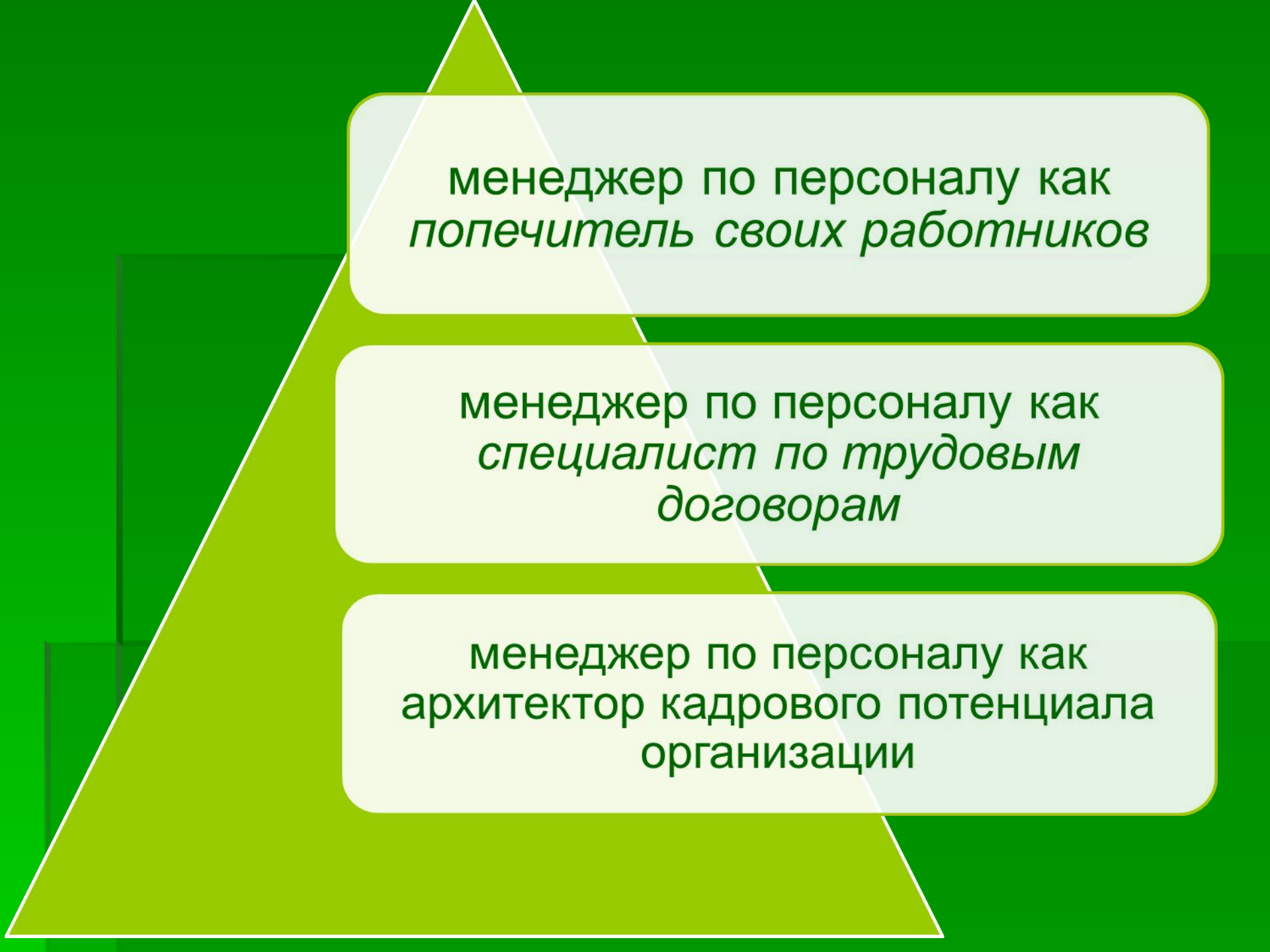
- работники интересуются только своими личными целями. Они равнодушны к задачам организации;
- наиболее эффективный способ мотивации работников — вызов;
- ответственность принимается на себя теми, кто готов при любых обстоятельствах выполнить свои обязательства, несмотря на сопряженный с этим риск.

## *Партисипативная организационная культура*

Менеджер по персоналу в своей деятельности исходит из того, что

- подавляющее большинство работников готовы напряженно трудиться ради достижения целей, находящихся за пределами их личных интересов;
- каждый индивидуум уникален, поэтому стандартные управленческие подходы не срабатывают;
- для успешной работы группы необходимы наличие осмысленной коммуникации между членами группы, незаурядные цели должны формулироваться таким образом, чтобы энергия команды могла быть конструктивно направлена на их достижение, требуются новый тип руководства и освоение новых умений и навыков всеми членами команды;
- процесс командообразования предполагает активное участие всех членов команды в анализе проблем и перспектив

# Основные модели поведения менеджера по персоналу



менеджер по персоналу как  
*попечитель своих работников*

менеджер по персоналу как  
*специалист по трудовым  
договорам*

менеджер по персоналу как  
архитектор кадрового потенциала  
организации



**Кадровый  
менеджмент: от  
управления  
персоналом к  
управлению  
человеческими  
ресурсами**

# Основные тенденции:

относительный и абсолютный рост числа работников кадровых служб;

повысился статус этой профессии

возросло внимание к уровню профессиональной подготовки менеджеров по персоналу;

в условиях растущей конкуренции персонал становится ключевым преимуществом

# Чем отличается управление человеческими ресурсами от управления персоналом?

Управление персоналом	Управление человеческими ресурсами
ориентировано на нужды работников	Ориентировано на потребности организации в рабочей силе
Носит тактический характер, направлено на решение текущих проблем	носит стратегический характер
Каровая политика как официальный документ, как правило отсутствует	Разработку кадровой политики осуществляет руководство организации. Ответственность за реализацию кадровой политики возлагается на службу УП и линейных менеджеров
Экономия издержек на персонал	повышение эффективности инвестиций в персонал
внимание сосредоточено на рядовых работниках	компетентность менеджеров оказывается ключевым элементом кадрового потенциала современной корпорации

# Содержательная структура, цели и задачи управления персоналом

Специфический вид управленческой деятельности, объектом которой является коллектив работников - персонал, получил название **управления персоналом (кадрами).**

Целями управления персоналом предприятия (организации) являются:

- повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;
- повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли;
- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

## Задачи менеджера по персоналу:

- обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;
- достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала;
- полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом;
- обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины;
- закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условия окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу.