

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Кафедра «Управления персоналом и психологии»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ  
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.Б.17 Основы управления персоналом**

**Направление подготовки:** 38.03.03 Управление персоналом

**Форма обучения:** заочная

## **СОДЕРЖАНИЕ**

<b>1. Конспект лекций</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Методологические основы управления персоналом. Современный подход к персоналу и к системе управления персоналом</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Система управления персоналом и организационное проектирование системы управления персоналом</b>	<b>24</b>
<b>1.3 Обеспечение системы управления персоналом организации</b>	<b>28</b>
<b>2. Методические указания по проведению практических занятий</b>	<b>36</b>
<b>2.1 Методологические основы управления персоналом. Современный подход к персоналу и к системе управления персоналом</b>	<b>52</b>
<b>2.2 Система управления персоналом и организационное проектирование системы управления персоналом</b>	<b>52</b>
<b>2.3 Обеспечение системы управления персоналом организации.</b>	<b>53</b>

## 1. Конспект лекций

### Лекция 1

**Тема: Методологические основы управления персоналом. Современный подход к персоналу и к системе УП**

#### 1. Вопросы лекции

1. Философия управления персоналом
2. Методологические основы управления персоналом
3. Этапы развития практики управления персоналом
4. Современные персонал-технологии управления

#### 2. Краткое содержание вопросов

##### 1. Философия управления персоналом

**Философия управления персоналом** – это уяснение смысла назначения и содержания управления персоналом, его возникновения, идей и целей, лежащих в его основе, связи с другими науками об управлении.

Философия управления персоналом рассматривает процесс управления персоналом с нескольких сторон: логической, психологической, социологической, экономической, организационной и этической.

**Сущность философии управления персоналом** организации заключается в том, что:

- работники имеют возможность удовлетворить свои личные потребности, работая в организации;
- созданы условия для справедливых, равноправных, открытых, доверительных взаимоотношений в организации;
- каждый сотрудник может полностью использовать свои навыки: каждый работник имеет возможность играть активную роль в принятии важных производственных решений;
- работники пользуются адекватными и справедливыми компенсациями;
- созданы безопасные и здоровые условия труда.

**Философия организации** – это совокупность внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм и правил взаимоотношений персонала, система ценностей и убеждений, воспринимаемая всем персоналом и подчиненная глобальной цели организации. Нарушение философских постулатов организации ведет к развитию конфликтов между администрацией и работниками, к снижению эффективности функционирования организации, ее имиджа и может привести к банкротству, так как персонал – это ее главное достояние.

Философия организации оформляется в отдельный нормативный документ, необходимость которого объясняется следующим:

- в организации работают разные люди, с разными интересами и характерами и отношения между ними для достижения единства должны быть регламентированы общими принципами;
- новые работники быстрее адаптируются к существующим моральным ценностям организации и требованиям администрации;
- администрация проводит свою кадровую политику, часто отличающуюся от других организаций;
- руководящий состав и персонал меняется, но преемственность в достижении целей организации должна сохраняться;
- различное вероисповедание влияет на отношение людей к работе, поэтому следует иметь общие правила, обязательные для представителей всех религий.

Как совокупность целей и правил поведения сотрудников философия организации впервые появилась в японских компаниях Mitsubishi, Toyota, Sony и позднее в США в компаниях IBM, GeneralMotors, McDonald's. Президент Sony А. Морита, так сформулировал философские принципы предприятия нового типа: «Если бы удалось создать условия, в которых люди могли бы объединиться с твердым намерением совместно трудиться и использовать свои технические способности для осуществления своих сокровенных желаний, то такая организация могла бы принести огромное наслаждение и пользу».

Основные принципы Sony, сформулированные А. Морита:

1. Выбор крупных целей и постановка амбициозных научно-технических задач (транзисторный приемник, домашний видеомаягнитофон, портативный плеер, лазерная звукозапись).

2. Патернализм – воспитание у занятых на фирме чувства, что они – члены одной семьи (пожизненный наем сотрудников, неординарные формы общения с руководством, планирование служебной карьеры, фирменная одежда).

3. Развитие творческой инициативы и сознательный отказ от составления жестких планов (параллельные исследовательские группы, выявление и поддержка энтузиастов, «человек на своем месте»).

Американцы утверждают, что Г. Форд первым сформулировал принципы производства еще в начале XX в., благодаря которым «Ford» господствовал на мировом автомобильном рынке до 30-х годов прошлого столетия.

В своих книгах Г.Форд писал: «Цель моя состояла в том, чтобы производить с минимальной затратой материала и человеческой силы и продавать с минимальной прибылью обеспечивать максимум зарплаты, иначе говоря, достигать максимальную покупательскую способность». «Всем, чему мы научились с течением времени, всем нашим умением и искусством мы обязаны нашим сотрудникам. Я убежден, что если людям дать свободу развития и сознания служебного долга, они всегда приложат все свои силы и все свое умение даже к самой незначительной задаче».

Необходимо отметить, что и в нашей стране есть аналогичные примеры успешного построения философии организации с положительным результатом ее осуществления (ОАО «Заволжский моторный завод» (ЗМЗ).

Подходы к разработке философии организации и управления персоналом в различных странах различна.

*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, систематическое повышение квалификации, гарантии достойного заработка.

*Американская философия управления персоналом* основана на традициях конкуренции и поощрения индивидуализма работников с явной ориентацией на прибыль компании и зависимость личного дохода от нее. Характерна четкая постановка целей и задач, высокий уровень оплаты персонала, поощрение потребительских ценностей, высокий уровень демократии в обществе, социальные гарантии.

*Японская философия управления персоналом* основывается на традициях уважения к старшему, коллективизма, всеобщего согласия, вежливости и патернализма. Преобладает теория человеческих отношений и 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 величины организации. Крупные организации (акционерные на базе государственных) сохраняют свои традиции четкой дисциплины, коллективизма, эффективности, повышения уровня

жизни работников и сохранения социальных благ и гарантий сотрудников в новых условиях хозяйствования. Организации малого бизнеса работают в условиях отсутствия четко сформулированной философии, достаточно жесткого и не всегда гуманного отношения к персоналу со стороны собственника и минимальной демократизации управления.

Таблица 2

Характеристика японской, американской и российской философии  
управления персоналом организации

Критерии организации работы	Японская философия	Американская философия	Российская философия
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	Низкие
Принятие решений	Снизу вверх	Сверху вниз	Сверху вниз
Делегирование власти	В редких случаях	Распространено	Распространено
Отношения с подчиненными	Семейные	Формальные	Смешанные
Метод найма	После окончания учебы	По деловым качествам	Смешанный
Оплата труда	В зависимости от стажа	В зависимости от результатов	Смешанная

Философия управления персоналом российских организаций формируется под воздействием специфических особенностей:

1. Россиянин привык рассчитывать на неисчерпаемость природных богатств, необъятность русской земли. Западноевропейский человек вынужден беречь и экономить, поколениями концентрировать свои силы на небольшом пространстве.

2. Россиянин привык к цикличности труда, так как противостоять неустойчивым и непредсказуемым погодным условиям (короткое лето) он мог только интенсивно работая, чтобы сделать работу за короткое время, а затем отдыхать зимой.

3. Россиянин привык ставить общественное выше личного и работать в коллективе. Коллективный труд для российского работника более эффективен, чем индивидуальный.

4. Россиянин не мыслит себя вне общества, занимаясь общественно полезным трудом, и поэтому необходимо рассматривать труд не только как совокупность действий, но и как проявление духовной жизни. Поэтому в организациях сложилась традиция проведения совместных культурных общественных мероприятий, которые сплачивают коллектив.

5. В условиях становления рынка организациям в большей степени нужно делать ставку на поколение 40-50-летних и более старшие возрастные группы, так как ориентация современного российского общества на потребление (по примеру Запада) приводит к бездуховности части молодежи, разрушению идеалов, норм поведения, появлению агрессивности, эгоизма, пренебрежению к истории и культуре России.

6. Характер россиянина является загадочным и противоречивым, трудно поддающимся анализу, имеет огромную амплитуду колебаний между добром и злом.

7. Следует сохранить и закрепить в характере россиянина положительные поведенческие черты, которые носят альтруистский характер: ограничение потребностей до разумной достаточности, осуждение накопительства, стяжательства (сначала для общества, а потом для себя). Пытливость, общительность, умение быстро ориентироваться и приспосабливаться к условиям окружающей среды делает россиянина активным в своей деятельности.

8. Свою свободу (согласно российской философии) человек ограничивает во имя Бога, России, общественных интересов, близких, во имя своей совести, которая не позволяет причинять зло другим людям. Свобода всегда способствовала дисциплине, порядку.

9. В настоящее время в связи с переходом к рынку людям старшего и среднего поколений трудно адаптироваться к новым условиям труда и бытия, изменить стереотипы поведения. Произошла ломка внутрисемейных отношений, вызванная падением авторитета старших. Переход от общественной формы собственности к частной, государственной и смешанной стал шоком для россиянина, привел к искажению полученных результатов, рвачеству и бездуховности. Укрепилась репутация России как страны парадоксов.

10. Россиянин живет в общности, характеризующейся многообразием различных этнических групп, национальностей, народностей. Это ставит перед ним проблему ухода от национализма, построенного на человеческом эгоизме, ведущего к бесчеловечности и жестокости.

11. Гармоничное развитие российского общества возможно при условии акцента на личность, вбирающую в себя весь накопленный человечеством опыт.

12. Российская философия основывается на духовной общности людей, понимании ценностей каждой человеческой личности и удовлетворении физиологических потребностей, что обеспечивает необходимую разумную достаточность жизни.

**Концепция управления персоналом** – это система теоретических и 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 работы организаций. Она включает: разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом.

**Методология управления персоналом** предполагает рассмотрение сущности персонала организации 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, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

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

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Изменения в экономической и политической системах в нашей стране одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. В организации можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на людей:

*Первый* – иерархическая структура организации, где основное средство воздействия - отношения власти-подчинения, давление на человека сверху с помощью принуждения, контроль за распределением материальных благ.

*Второй* – культура, т.е. формируемые 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.

*Третий* – рынок, сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

На основе исследований и опыта построения системы управления персоналом в организациях можно выделить основные закономерности, которые являются объективной основой предъявления требований к системе и технологии управления персоналом организации:

- соответствие системы управления персоналом требованиям производства – целям, особенностям, состоянию и тенденциям развития производственной системы;

- системное формирование управления персоналом – учет всех 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 – чем выше уровень, на котором принимается решение, и ниже ступень, для которой оно предназначено, тем выше уровень централизации управления персоналом, и наоборот; с развитием производства и изменением его форм меняется уровень централизации управления персоналом;

- пропорциональное сочетание совокупности подсистем и элементов системы управления персоналом – совершенствование одной подсистемы или элемента системы управления персоналом может привести к диспропорциям в целостной системе управления;

- пропорциональность производства и управления – оптимальность соотношения численности работников системы управления персоналом и производственной системы;

- необходимое разнообразие системы управления персоналом означает – система управления персоналом должна соответствовать производственной системе; для сложной системы управления предприятием невозможно создать простую систему управления персоналом;

- изменение состава и содержания функций управления персоналом с развитием самой организации;

- сокращение звеньев управления персоналом – чем меньше уровней управления имеет система управления персоналом, тем она эффективнее работает;

- единство действий закономерностей управления персоналом – ход управления персоналом является результатом действия разных факторов, закономерности взаимодействуют и влияют друг на друга своими свойствами, что сказывается на результате.

Для понимания сущности управления персоналом кроме знания закономерностей необходимо различать принципы управления персоналом и принципы построения системы управления персоналом.

**Принципы управления персоналом** (ПУП) – правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом.

Управление персоналом осуществляется на основе следующих традиционных принципах: научности, демократического централизма, плановости, первого лица, единства распорядительства; отбора, подбора и расстановки кадров; сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации; линейного, функционального и целевого управления, контроля исполнения решений и др.

Ряд американских и японских корпораций широко используют следующие принципы управления персоналом: пожизненного найма, контроля исполнения заданий, основанного на доверии; сочетания такого контроля с корпоративной культурой, консенсуальное принятие решений, т.е. обязательное одобрение принимаемых решений большинством работников.

**Принципы построения системы** управления персоналом (ППСУП) – правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты подразделений управления персоналом при формировании системы управления персоналом организации.

Различают две группы таких принципов:

- характеризующие требования к формированию СУП,
- определяющие направления развития СУП организации.

Взаимосвязь принципов зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом в организации. Эти принципы следует отличать от методов построения системы управления персоналом. Принципы постоянны и обязательны, а методы могут меняться при изменении условий и факторов воздействия. Принцип позволяет формировать систему методов и каждый метод в отдельности.

## **2. Методологические основы управления персоналом**

Управление как воздействие на производственную деятельность людей, объединенных в рабочие группы, трудовые коллективы и другие социально-экономические системы, в современном менеджменте принято называть **управлением персоналом**.

На каждом предприятии система управления персоналом как часть общей социально-экономической системы состоит из двух подсистем: управляемой и управляющей. *Управляемая* подсистема служит основным объектом управления: все производственные подразделения и функциональные службы со своим персоналом, обеспечивающие непосредственный процесс производства продукции, выполнения работ и оказания услуг и их реализацию потребителям. *Управляющая* подсистема как субъект управления включает работодателя или его представители - менеджеры, наделенные специальными руководящими полномочиями.

По определению А. Файоля, все операции, какие только встречаются на предприятиях, можно разделить на шесть следующих групп, которые встречаются всегда и везде:

- технические операции – производство, выделка и обработка продукции;
- коммерческие операции – покупка, продажа и обмен материалов и продуктов;
- финансовые операции – привлечение денежных средств и распоряжение ими;
- страховые операции – страхование и охрана имущества и работников;
- учетные операции – бухгалтерия, калькуляция, учет, статистика;
- административные операции – предвидение, организация, распорядительство, координирование и контроль.



Первые пять общих функций хорошо известны всем менеджерам, но ни на одной из них не лежит управленческая задача выработки общей программы развития предприятия, подбора его рабочего состава, координирования усилий, гармонизации действий. Эти операции образуют особую функцию, которую обычно принято называть управлением. Управлять, по словам А. Файоля, значит предвидеть, организовать, распоряжаться, координировать и контролировать деятельность персонала.

В современном менеджменте, включая и теорию управления персоналом, к основным организационно-управленческим функциям относятся следующие виды деятельности:

- обоснование цели;
- формирование стратегии;
- планирование работы;
- проектирование операций;
- организация процессов, координация работы;
- мотивирование деятельности;
- контроль за ходом работ;
- оценка результатов;
- корректировка цели;
- изменение плана работы.

Без знания общей методологии управления невозможно установить соотношение методов и стиля управления, разработать эффективные способы и приемы воздействия руководителей на своих работников, создать на предприятии эффективную систему управления персоналом, упорядочить процесс управления трудовой деятельностью работников.

**Наука управления** (теория управления) – внеэкономическая категория, познает и раскрывает основные закономерности воздействия на работников различных категорий в процессе труда и механизм социально-трудовых отношений руководителей и персонала, в ней велика степень неопределенности, невозможно спланировать и установить сроки открытий.

**Практика (искусство) управления** – внутриэкономическая категория, ее задача развивать производство и создавать новую продукцию на основе научных достижений, выполнять работы и услуги в соответствии с требованиями рынка, положительный результат практики всегда реален и требует планирования.

В основе развития практики управления экономикой и производством лежат принципы и закономерности, выявленные наукой управления.

К **классическим** принципам управления основатели научной школы менеджмента относили следующие четырнадцать важнейших требований: разделение труда; власть; дисциплина; единство распорядительства; единство руководства; подчинение частных интересов общему; вознаграждение; централизация; иерархия; порядок; справедливость; постоянство состава персонала; инициатива; единение персонала.

**Современные** принципы менеджмента и управления персоналом главное внимание уделяют человеческому фактору, неотделимы от культуры управления: лояльность, честность и доверие к работающим; ответственность, качество личной работы и ее совершенствование как обязательное условие успешного менеджмента; создание атмосферы, способствующей раскрытию личного потенциала каждого работника; обязательное установление долевого участия персонала в общих результатах; своевременная реакция на изменения как во внутренней, так и во внешней окружающей среде; непосредственное участие менеджеров в работе групп как условие согласованной работы на всех ее этапах; умение менеджера общаться; этика бизнеса; видение перспектив развития организации.

Для эффективной работы системы управления персоналом на предприятии с методологических позиций важными являются виды управленческих и трудовых отношений, в которые вступают работники в процессе деятельности. В современной теории и практике управления можно выделить несколько видов социально-трудовых и организационно-управленческих отношений.

*Во-первых*, между управляющей и управляемой системами, характеризующими двусторонние партнерские отношения субъекта и объекта управления, между руководителем и отдельными работниками.

*Во-вторых*, сложные внутренние отношения в самой управляющей системе, которые раскрывают существующие взаимосвязи между различными уровнями, звеньями и функциями управления.

*В-третьих*, внешние и внутренние отношения управления, между соответствующими управленческими подсистемами, связанные с макро- и микроэкономическими процессами.

*В-четвертых*, межличностные, межсистемные и смешанные отношения, определяемые по характеру и количеству носителей или участников в системе управления персоналом.

*В-пятых*, линейные, функциональные и смешанные отношения, возникающие по характеру организационно-управленческих связей между подразделениями и службами предприятия.

Методы управления в управлении организацией выполняют организационно-экономические функции. Именно с помощью различных методов и методик составляются прогнозы и бюджеты развития фирмы, разрабатываются перспективные и оперативные планы управления производством, осуществляются принятые процедуры отбора, найма и использования рабочей силы, координируется повседневная деятельность персонала, ведется учет и контроль расходов и доходов на предприятии.

Как учат высший управленческий персонал американских фирм, управление кадрами представляет собой искусство набора, подготовки и сохранения квалифицированной рабочей силы таким образом, чтобы добиться максимальной эффективности и экономии при выполнении функций менеджера и достижении основных целей организации.

По способу воздействия менеджера на персонал все методы управления (приемы) обычно подразделяются на **три основные группы**: административные, экономические и социальные (а также их различные сочетания).

Применяемые приемы воздействия на персонал могут быть *прямыми* и *косвенными*.

Административные методы представляют собой прямое воздействие и базируются на власти, дисциплине и взысканиях и известны в истории как «методы кнута». Экономические и социально-психологические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов и трудно определить силу их воздействия на конечный эффект. Экономические методы основываются на правильном использовании экономических законов и по способам воздействия известны как «методы пряника». Социально-психологические методы исходят из мотивации и морального воздействия на людей и известны как «методы убеждения».

**Административные методы** управления характеризуются непосредственным воздействием управляющей системы на управляемый объект, ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, на культуру трудовой деятельности.

К числу административных методов управления могут быть отнесены нормативно-правовые и организационно-распорядительные.

*Нормативно-правовые* методы управления представляют собой совокупность средств законодательного, нормативно-правового и административно-управленческого воздействия на социально-правовые отношения персонала на производстве.

*Организационно-распорядительные* методы управления включают в себя различные формы распорядительства, подготовку и принятие управленческих решений в виде письменных или устных приказов и распоряжений, а также контроль за их выполнением в процессе производства.

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

*Организационное регламентирование* определяет то, чем должен заниматься работник управления, и представлено положениями о структурных подразделениях, устанавливающими задачи, функции, права, обязанности и ответственность подразделений и служб организации и их руководителей. На основе положений составляется штатное расписание данного подразделения, организуется его повседневная деятельность. Применение положений позволяет оценивать результаты деятельности структурного подразделения, принимать решения о моральном и материальном стимулировании его работников.

*Организационное нормирование* предусматривает большое количество нормативов: качественно-технические (технические условия, стандарты и др.); технологические (маршрутные и технологические карты и т.п.); эксплуатационно-ремонтные (например, нормативы планово-предупредительного ремонта); трудовые (разряды, ставки, шкалы премирования); финансово-кредитные (размер собственных оборотных средств, погашение ссуд банка); рентабельности и взаимоотношений с бюджетом (отчисления в бюджет); материально-снабженческие и транспортные (нормы расхода материалов, нормы простоя вагонов под погрузкой и выгрузкой и т.д.); организационно-управленческие (правила внутреннего распорядка, распорядок оформления найма, увольнения, перевода, командировок).

*Организационно-методическое инструктирование* осуществляется в форме актов, в которых даются рекомендации применения тех или иных средств управления на основе имеющегося опыта: должностные инструкции; методические указания (рекомендации) или инструкции по выполнению комплекса работ и формы работы; рабочие инструкции, определяющие последовательность действий для выполнения процессов оперативного управления и др.

*Распорядительное* воздействие выражается в приказе, распоряжении или указании, которые являются правовыми актами ненормативного характера. Они издаются в целях обеспечения соблюдения, исполнения и применения действующего законодательства и других нормативных актов, а также придания юридической силы управленческим решениям. Приказы издаются линейным руководителем организации.

Приказ – это письменное или устное требование руководителя решить определенную задачу или выполнить определенное задание. Распоряжение – это письменное или устное требование к подчиненным решить отдельные вопросы, связанные с поставленной задачей.

*Экономические методы* управления основаны на взаимодействии личных, групповых и корпоративных мотивов и интересов работников и их прямой зависимости от общих производственных результатов, прибыли предприятия.

Основным экономическим методом управления персоналом является технико-экономическое планирование, которое объединяет все экономические методы управления.

План экономического развития организации является основной формой обеспечения баланса между рыночным спросом на товар, необходимыми ресурсами и производством продукции и услуг.

*Стимулирование труда* – это экономическая категория отношений между работодателем или предприятием и работниками по поводу распределения материальных благ или стимулов труда, которые предоставляются им за их личный трудовой вклад в общие результаты предприятия.

*Материальными мотивами* служат общий доход (прибыль), заработная плата, натуральные выплаты, социальные доплаты и другие денежные средства.

**Социально-психологические методы** управления представляет собой совокупность средств социального и психологического воздействия на персонал предприятия для достижения требуемых экономических результатов, основаны на использовании социального механизма управления (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности, ценности и т.п.).

В современном общественном производстве специфика этих методов заключается в значительной доле использования *неформальных* факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом, выступающих объектом управления. Это вызывает необходимость знания и использования менеджерами закономерностей социологии, психологии и педагогики.

По масштабу и способам воздействия эти методы условно 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 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.

Постановку социальных целей и критериев, разработку социальных нормативов (уровень жизни, оплата труда, потребность в жилье, условия труда и др.) и плановых показателей, достижение конечных социальных результатов обеспечивает социальное планирование.

Социологические методы исследования в работе с персоналом, предоставляют необходимые данные для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала и позволяют обоснованно принимать кадровые решения.

*Анкетирование* позволяет собирать необходимую информацию путем массового опроса людей с помощью специальных анкет.

*Интервьюирование* предполагает подготовку до беседы сценария (программы), затем – в ходе диалога с собеседником – получение необходимой информации.

**Социометрический** метод незаменим при анализе деловых и дружеских взаимосвязей в коллективе, когда на основе анкетирования сотрудников строится матрица предпочтительных контактов между людьми, которая также показывает и неформальных лидеров в коллективе.

Метод *наблюдения* позволяет выявить качества сотрудников, которые подчас обнаруживаются лишь в неформальной обстановке или крайних жизненных ситуациях (авария, драка, стихийное бедствие). Собеседование является распространенным методом при деловых переговорах, приеме на работу, воспитательных мероприятиях, когда в неформальной беседе решаются небольшие кадровые задачи.

**Психологические** методы направлены на конкретную личность рабочего или служащего, персонифицированы и индивидуальны, обращены к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, мотивам, потребностям, 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. К наиболее важным результатам психологического планирования следует отнести: формирование подразделений («команд») на основе психологической совместимости; комфортный психологический климат в коллективе; формирование личной мотивации людей; минимизацию психологических конфликтов (скандалов, обид, стрессов, раздражения); разработку служебной карьеры на основе психологической ориентации работников; рост интеллектуальных способностей и уровня образования работников; формирование корпоративной культуры.

Методы управления персоналом можно также классифицировать *по признаку принадлежности к функциям управления* (нормирования, организации, планирования, координации, регулирования, мотивации, стимулирования, контроля, анализа, учета).

Более подробная классификация методов по отношению к конкретной функции управления персоналом позволяет выстроить их в технологическую цепочку всего цикла работы с персоналом: методы найма, отбора и приема; деловой оценки персонала; профориентации и трудовой адаптации; мотивации трудовой деятельности; организации системы обучения; управления конфликтами, стрессами, безопасностью персонала; управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала; высвобождения персонала.

### **3. Этапы развития практики управления персоналом**

Эволюция кадрового менеджмента тесно связана с общими закономерностями развития общества, экономики, производства, техники и технологий.

Вся история управления персоналом как отрасли науки может быть рассмотрена начиная с 1900 г., когда, по мнению исследователей, началась специализация в этой области деятельности.

До того времени функции управления персоналом были прерогативой руководителя, который до 80% своего рабочего времени тратил на управление сотрудниками.

На разных стадиях развития производственных отношений и экономического роста использовались разные виды управления трудом.

*Ремесленный* труд представлял собой простую форму управления деятельностью работника. Задачи управления трудом в тех условиях заключались в поддержании сложившейся организации труда, системы оплаты и режима работы, осуществлении надзора и контроля за исполнителями.

*Технократическое управление* трудом базируется на принципах разделения труда и специализации работников. Происходит выделение управленческого труда. Формируется теория «научного управления».

По мнению ряда исследователей, теория «научного управления» совершила «тихую революцию» в управлении организацией в целом и человеческими ресурсами в частности. Данная теория утверждала, что существуют оптимальные и универсальные для всех предприятий методы управления и организации труда, которые позволяют повысить эффективность производства и производительность. В основе этих методов лежали *разделение труда и глубокая специализация* сотрудников.

На рубеже 1900-х годов часть функций управления персоналом (в первую очередь, найм и учет использования рабочего времени) стала передаваться в отдельные подразделения. В 1900 г. американский бизнесмен Б.Ф. Гудриг организовал в своей фирме первое бюро по найму работников. 1912 год считается приблизительной датой, когда впервые возник отдел кадров в современном понимании слова. В 20-х годах подобные подразделения (отделы, департаменты) получили широкое распространение в США и странах Западной Европы.

В 30-е годы работа отдела кадров была ориентирована на ведение переговоров о заключении трудовых договоров, общий контроль за деятельностью в области управления персоналом. В 30-40-х годах принимались законы, корректирующие практику управления персоналом. Принятые в эти годы законодательные акты призывали предпринимателей заключать коллективные договора, осуждали дискриминацию членов профсоюзов.

В ходе становления служб управления персоналом возникали новые профессии: агент по найму, секретарь по благосостоянию, управляющий по заработной плате и пенсиям, специалист по технике безопасности, интервьюер, специалист по обучению и трудовым отношениям и т.п.

В 50-60-е годы развитие новых и модернизация старых отраслей, глубокая технологическая реконструкция производства, распространение электронно-вычислительной техники привели к тому, что трудовые ресурсы приобрели новые качества: появилось большое число грамотных работников с новым отношением к труду, его условиям и организации трудовых процессов. В этот период большое внимание уделялось правовому обеспечению системы управления персоналом, что привело к необходимости разработки внутриорганизационных и регламентирующих документов: стандартов предприятия, нормативов, в первую очередь в области организации и оплаты труда. Создавался бюрократический административный механизм на предприятиях. Наблюдается отход от жесткого нормирования труда и переход к исчислению размеров вознаграждения в зависимости от конечных результатов работы сотрудника и деятельности организации в целом. Работники предприятий допускаются к участию в прибылях. В этот период формируется теория человеческого капитала, что явилось отражением резкого возрастания роли персонала в современном производстве.

К началу 70-х годов в большинстве развитых стран отмечалось падение удовлетворенности трудом, высокая текучесть и абсентеизм (*самовольный невыход на работу – прогул*). Это явилось следствием чрезмерной бюрократизации управления персоналом, которая вступила в противоречие с потребностью развития научно-технического прогресса. Усилилась отчужденность персонала в производстве. Появился интерес работников к участию в управлении, начался процесс демократизации управления. В течение 70-х годов многие руководители пришли к выводу, что управление персоналом является важнейшим фактором эффективности организации, значение которого быстро возрастает.

В 70–80-е годы кадровые службы наряду с оперативным планированием начинают заниматься перспективным, долгосрочным планированием трудовых ресурсов. Участие кадровой службы в формировании стратегического управления организации становится ключевым и необходимым.

Практика управления персоналом 90-х годов показывает неэффективность шаблонных решений сложных социально-экономических проблем. В этот период внедряются новые методы работы с людьми, обеспечивающие учет интересов предпринимателей и персонала. Инновационные подходы к управлению персоналом способствуют реализации творческого потенциала персонала.

В настоящее время службы управления персоналом организаций решают сложные и многообразные задачи и представляют собой порой довольно крупные подразделения, включающие в свой состав 50 и более служащих. Они строят свою работу на основе стратегического планирования и мышления, расширении гарантий занятости трудовых ресурсов.

**Управление персоналом (менеджмент персонала)** – система взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования потенциала рабочей силы на уровне организации.

Управление персоналом выступает в форме непрерывного процесса, направленного на целевое изменение мотивации работников для получения от них максимальной отдачи, следовательно, и достижения высоких конечных результатов в деятельности предприятий.

Управление персоналом представляет собой разнообразную деятельность специальных функциональных служб организации и линейных руководителей соответствующих производственных подразделений, с целью формирования личности, обладающей высокой ответственностью, коллективистской психологией, высокой квалификацией, развитым чувством сохозяина предприятия.

В функциональном отношении под управлением персоналом понимаются все *задачи и решения*, связанные с работой в области кадров (подбор кадров, их использование, повышение квалификации, оплата труда, увольнение).

В организационном отношении этим понятием охватываются все субъекты, несущие ответственность за работу с кадрами (руководящие лица, отдел кадров, производственные советы, профсоюзы).

**Персонал организации** – это совокупность физических лиц, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых трудовым договором найма. В таких отношениях могут состоять не только наемные работники, но и физические лица – собственники или совладельцы организации, если они помимо причитающейся им части доходов получают соответствующую оплату за то, что принимают участие в деятельности организации своим личным трудом. В наиболее общем виде понятие «персонал предприятия» охватывает всю совокупность наемных работников данного предприятия (организации), выполняющих совершенно определенные задачи.

Лица, занимающиеся индивидуальной трудовой деятельностью, и лица, занятые на так называемых семейных предприятиях, хотя и зарегистрированных в качестве юридического лица, не включаются в состав персонала, работающего по найму, так как вознаграждение за свой труд они получают из дохода, остающегося в их распоряжении после уплаты налогов и других обязательных платежей.

В настоящее время в России используются различные категории и понятия: «рабочая сила», «трудовые ресурсы», «трудовой потенциал», «кадры», «персонал», социально-экономическое значение которых не учитывает тенденции развития науки и практики управления в условиях становления рыночной экономики. Возникновение любой новой категории – это реакция науки на потребности практики, теоретическое обобщение накопленного опыта.

В 1922 г. в статье «Наши трудовые ресурсы и перспективы» академиком С.Г. Струмилиным была введена категория – «трудовые ресурсы». В советских плановых органах трудовые ресурсы рассматривались как экономическая и планово-учетная категория.

В данной категории воплощается единство людей в биологическом и социальном смысле, их единство как личностных факторов производства и субъектов производственных отношений. В большей степени это понятие приемлемо для рассмотрения демографических аспектов занятости, при таком подходе трудовые ресурсы рассматриваются как пассивные объекты управления, которые не проявляют творчества, инициативы, собственных мотивов и интересов.

Начиная с 60-х гг. в отечественной экономической литературе активно стало использоваться понятие «человеческий фактор». В словарях термин «фактор» определяется как причина, движущая сила чего-либо. По мнению академика Т.И. Заславской, человеческий фактор – это «система взаимодействующих, занимающих разное положение классов, слоев и групп, деятельность и взаимодействие которых обеспечивают прогрессивное развитие общества».

Это определение указывает на решающую роль человека в повышении эффективности производства и выдвигает на первый план задачу создания необходимых условий для развития профессиональных и творческих способностей людей. Поэтому понятие «человеческий фактор» более современно по сравнению с понятиями «рабочая сила» и «трудовые ресурсы». Вместе с тем термин «человеческий фактор» содержит определенную ограниченность, обусловленную технократическим подходом к развитию производства, в рамках которого, люди рассматриваются не как самостоятельная ценность, а как внешняя движущая сила производства.

Дальнейшее познание человеческого фактора в процессе производства привело к введению в научный оборот категории «трудовой потенциал». Понятие «трудовой потенциал» характеризует не только возможности человека, но и наличие у него определенных созидательных способностей (от лат. *potentia* – возможности), которые при необходимости могут быть им реализованы. По мнению ученых, «трудовой потенциал» не только отражает способности и нереализованные возможности, но и будущие трудовые резервы, которые необходимо создавать в долгосрочной перспективе как конкурентные преимущества организации в сложной рыночной среде.

В отечественной и зарубежной науке и практике управления в последние годы широко используются такие понятия, как «кадры» и «персонал». Под кадрами (фр. *cadres*) понимается основной состав работников предприятия. Данная категория характеризует не качество отдельно взятого индивида, а совокупность работников, объединенных в коллектив для совместного достижения общих целей организации. К кадрам не относят временных работников, совместителей, внештатных сотрудников.

Часто понятие «кадры» отождествляют с понятием «персонал», что, в принципе, возможно, хотя они имеют свою специфику содержания. Понятие «персонал» происходит от лат. *personalis*, что означает весь личный состав работников (включая постоянных и временных), состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором о найме. Вместе с этим персонал в управленческой науке определяется как социально-экономическая категория, выражающая социальную общность работников конкретного предприятия. В соответствии с этим в функции управления персоналом включается как индивидуальная кадровая работа (управление индивидом), так и кадровая политика (управление коллективом) организации.

В 50-60-е годы XX в., когда под воздействием научно-технического прогресса экономику развитых стран охватили структурные изменения, появляется новое понятие – «человеческий капитал». Развитие теории «человеческого капитала» отражено в работах лауреатов Нобелевской премии С. Кузнеця, Т. Шульца, Г. Беккера и многих других экономистов. В своем классическом труде «Человеческий капитал: теоретический и эмпирический анализ со специальным обращением к образованию» Г. Беккер определяет понятие «человеческий капитал» как «комплекс приобретенных и унаследованных качеств, как образование, знания, полученные на рабочем месте, здоровье и другие, которые могут быть использованы в течение определенного времени для производства товаров и услуг».

Начиная с середины 1980-х гг. для выражения нового взгляда на роль человека в современном производстве используется термин «человеческие ресурсы».

Определяя категорию «человеческие ресурсы», не следует противопоставлять ее понятиям «трудовой потенциал», «человеческий фактор», «кадры» и «персонал» (часто в экономической литературе они употребляются как синонимы). Человеческие ресурсы – термин, характеризующий персонал организации с точки зрения качества.

Формирование науки управления персоналом началось вместе с формированием теории управления как науки, которое произошло более ста лет назад в самом начале периода промышленной революции. Тогда управление организацией и управление ее персоналом не различались. Кроме того, наиболее ключевые проблемы науки об



управлении относились к управлению персоналом. Теория и практика управления персоналом являлись основой управления как науки. В настоящее время научное направление «Управление персоналом» формируется на стыке теории и организации управления, психологии, социологии, конфликтологии, этики, экономики труда, трудового права, политики и ряда других наук.

Развитие теорий управления персоналом (человеческими ресурсами) шло под влиянием различных школ управления. За более чем столетие (период промышленной революции) роль человека в организации существенно менялась, поэтому развивались, уточнялись и теории управления персоналом. По мере развития теории становятся все более гуманными. В настоящее время различают три группы теорий:

- классические теории;
- теории человеческих отношений;
- теории человеческих ресурсов.

**Классические теории** получили развитие в период с 1880 по 1930 г. Видными представителями классических теорий являются: Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, Л. Урвик, М. Вебер, Г. Форд, А.К. Гастев, П.М. Керженцев и др.

**Теории человеческих отношений** стали применять с начала 1930-х годов. К представителям теорий человеческих отношений относятся: Э. Мэйо, К. Арджерис, Р. Ликарт, Р. Блейк и др.

**Теории человеческих ресурсов** являются современными. Авторами теорий человеческих ресурсов являются: А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор и др. Основные постулаты, задачи и ожидаемые результаты от реализации этих теорий приведены в таблице.

Среди многообразия объективных предпосылок формирования новых моделей кадрового менеджмента выделим основные:

1. **Ускорение научно-технического прогресса**, развитие компьютерно-информационных систем, интеллектуализация бизнеса изменяют содержание трудовой деятельности, требуя от рабочих концептуальных знаний, высокого профессионального мастерства, навыков коллективного взаимодействия, творческих и предпринимательских способностей.

2. Происходящее в результате влияния макроэкономических факторов **изменение ориентации производства на удовлетворение потребностей конкретных потребителей**, обострение конкуренции в рыночной среде, повышение значимости качества продукции.

3. **Изменение форм организации труда** и реструктуризация предприятий на основе развития коллективных форм трудовой деятельности требуют от работников ответственности, многофункциональности, компетентности, заинтересованности, сотрудничества. В XXI веке формируется новый тип личности работника, который стремится стать равноправным партнером, активным соучастником или даже совладельцем предприятия.

4. **Развитие теории управления и смежных областей знаний**: экономики, права, психологии, социологии, физиологии, информатики, конфликтологии, этики, эргономики и др., проведение многочисленных прикладных и фундаментальных исследований в сфере социально-трудовых отношений внесли существенный вклад в формирование концепции управления человеческими ресурсами.

В прошлом веке под воздействием изменений в экономическом, социальном, техническом развитии общества в теории и практике управления произошла смена концепций кадрового менеджмента. В эволюционном пути развития управленческой мысли можно выделить этап технократического менеджмента, который характеризовался введением рациональных процедур управления кадрами, усилением внешнего контроля, введением равной системы оплаты труда. Конкретный инструментарий реализации

технократического управления был предложен школой научного управления, основоположником которой является Ф.Тейлор.

Теоретической основой этого подхода явилась школа «научного управления», основоположником которой считается Фредерик Уинстон Тейлор. Он считал что, труд – это индивидуальная деятельность, а работники - средство достижения организационных целей, подобно машинам, сырью и оборудованию, воздействие коллектива на рабочего носит деструктивный характер и делает труд рабочего менее производительным.

Поэтому на этом этапе формируется *система управления кадрами*, при которой вместо человека как личности рассматривается лишь его функция – труд, измеряемый через затраты рабочего времени. Кадровые службы выполняли, в основном, учетно-контрольные и административно-распорядительные функции.

В те же 20-30-е годы американский ученый Э. Мейо выдвигает концепцию «человеческих отношений». Он утверждает, что производительность труда зависит не только от методов организации производства, но и от отношения управляющих к исполнителям, работникам, то есть от человеческого, а не механического фактора. Однако, эта теория не могла подкрепить свои рекомендации аргументами прибыльности. Нередко рекомендации затрагивали лишь внешние атрибуты условий трудовой деятельности работников.

С 50-60-х гг., когда технократический подход в управлении уступает свои позиции, на смену концепции управления кадрами приходит новая *концепция управления персоналом*. В данной концепции человек рассматривается как элемент организации, субъект трудовых отношений. В этих условиях система управления персоналом охватывает широкий круг управленческих проблем: подбор и профессиональную адаптацию новых работников, разработку социальных программ, вовлечение работников в управление предприятием, разработку системы стимулирования производительного и творческого труда.

В 60-е годы Мак Грегор, не отвергая, подвергает критике основные положения теории «научного управления». Он утверждал, что детальные процедуры и правила и всепроникающее разделение труда, концентрация принятия решений в одних руках (на верхних этажах) организации убивают творчество, ограничивают самостоятельность работников и тормозят их развитие, а также создают противостояние между рабочими и их руководителями, что отрицательно сказывается на производительности.

Подлинную революцию в менеджменте вызвали идеи японской модели управления.

Известные американские ученые Т. Питерс и Р. Уотермен, критически осмысливая японский опыт, сформулировали следующие выводы, которые легли в основу новой концепции управления человеческими ресурсами:

- ориентация на действие, предрасположенность к свершениям и нововведениям;
- постоянное удовлетворение нужд потребителя, предвосхищение его желаний;
- поддержка самостоятельности и предприимчивости, поощрение энтузиастов;
- рассмотрение людей как главного источника повышения производительности труда и эффективности производства;
- связь с жизнью, ценностное руководство;
- приверженность своему делу;
- простая организационная форма и скромный штат управления;
- свобода действий и жесткость одновременно, сосуществование централизации управления в том, что касается коренных ценностей, и максимальной автономии рабочих групп.

А другой американский ученый, У. Оучи, в своей теории Z, анализируя японский менеджмент, выделил следующие принципы японского управления человеческими ресурсами:

- долгосрочный найм работников;

- групповое принятие решений;
- индивидуальная ответственность;
- оценка кадров и их продвижение;
- неспециализированная карьера;
- всесторонняя забота о работниках;
- неформальный контроль.

В 70-80-е гг. с развитием социально-экономических аспектов в менеджменте формируется концепция управления *человеческими ресурсами*. Развитие производства вызвало необходимость изменения управления трудом на инновационных принципах. *Инновационное управление* трудом направлено на обеспечение высокой производительности и качества работы, повышение творческой и организаторской активности персонала, на гибкое и адаптивное использование «человеческого ресурса».

**Подход к рабочей силе как к ресурсу** означает признание ограниченности источников отдельных категорий квалифицированных специалистов, управляющих, рабочих по сравнению с потребностями производства, что приводит к конкуренции за обладание наиболее важными и дефицитными ее категориями, за рабочую силу высокого качества.

**Отличие концепции** «человеческих ресурсов» от концепций управления персоналом, лежащих в основе школ «научного управления» или «человеческих отношений», состоит в признании экономической целесообразности капиталовложений, связанных с привлечением рабочей силы, поддержанием ее в трудоспособном состоянии, обучением и даже созданием условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в личности.

В конце XX века с развитием социальных и гуманитарных аспектов в менеджменте сформировалась система управления человеческими ресурсами, где люди представляют главный ресурс и социальную ценность организации.

Если управление персоналом базировалось на представлении о работниках как о некой совокупности профессиональных способностей, то современная концепция управления человеческими ресурсами рассматривает людей как ключевой ресурс и социальную ценность и обосновывает целесообразность стратегического, инвестиционного подхода к их формированию, использованию и развитию подобно другим видам ресурсов. Работник считается не просто позицией в штатном расписании, а выступает в единстве трех взаимосвязанных компонентов: трудовой функции, социальных отношений и личности.

Отражением резкого возрастания роли персонала в современном производстве явились **теории человеческого и социального капитала**. Эти теории обосновывают особое место работника среди различных видов капиталов, используемых на производстве: финансовый капитал – деньги; физический капитал – оборудование, сырье, производство в целом; личностный капитал – человеческий и социальный капиталы. Человеческий капитал – это знания, навыки и профессиональные способности работника. Понятие «социальный капитал» отражает характер отношений между работниками, способы и культуру их общения, развитость межличностных коммуникаций. Теория человеческого капитала утверждает, что увеличение и оптимальное использование социального и человеческого капиталов в современных условиях зависит в первую очередь от управления персоналом.

Проблема управления персоналом анализируется с точки зрения постулатов «человек как ресурс» и «человек как субъект» в рамках трех основных подходов к управлению – экономического, органического и гуманистического (Евченко Л.И.).

**Экономический подход** дал начало концепции «*использование трудовых ресурсов*». В рамках данного подхода ведущее место занимает техническая (то есть направленная на овладение трудовыми приемами), а не управленческая подготовка людей на предприятии. Организация здесь означает упорядоченность отношений между

ясно очерченными частями целого, имеющими определенный порядок. В сущности, организация – это набор механических отношений, и действовать она должна подобно механизму: упорядоченно, эффективно, надежно и предсказуемо. Среди основных принципов этой концепции можно выделить следующие:

- обеспечение единства руководства – подчиненные получают приказы только от одного начальника;
- соблюдение строгой управленческой вертикали – цепь управления от начальника к подчиненному, сверху вниз по всей организации и используется как канал для коммуникаций и принятия решений;
- фиксирование необходимого и достаточного объема контроля – число людей, подчиненных одному начальнику, должно быть таким, чтобы не создавало проблем для коммуникаций и координации;
- соблюдение четкого разделения штабной и линейной структур организации;
- достижение баланса между властью и ответственностью;
- обеспечение дисциплины;
- обеспечение подчинения индивидуальных интересов общему делу с помощью твердости, постоянного контроля.

В рамках **органического (организационного) подхода** последовательно сложилась **концепция управления персоналом и концепция управления человеческими ресурсами**. Именно организационный подход обозначил новую перспективу управления персоналом, выведя данный тип управленческой деятельности за рамки традиционных функций организации труда и заработной платы. Кадровая функция стала распространяться на поиск и подбор работников, планирование карьеры, оценку работников, повышение их квалификации. Акцент на человеческом ресурсе способствовал рождению нового представления об организации. Она стала восприниматься как живая система, существующая в окружающей среде. Основные принципы этой концепции:

- подчинение целей организации взаимодействию с окружающей средой;
- улучшение управления за счет внимания к определенным потребностям людей;
- взгляд на организацию с точки зрения взаимодействия целей, стратегий, структуры и других измерений;
- выделение различных подсистем организации;
- учет естественных возможностей в процессе инноваций.

**Гуманистический подход** исходит из **концепции «управления человеком»** и из представления об организации как культурном феномене. При этом культура рассматривается сквозь призму соответствующих эталонов развития, которые отражены в системе знаний, идеологии, ценностях, законах и повседневных ритуалах социальных общностей.

Согласно гуманистическому подходу культура рассматривается как процесс создания реальности, которая позволяет людям видеть и понимать события, действия, ситуации определенным образом и придавать смысл и значение своему собственному поведению.

Помимо указанного, в практике управления персоналом можно выделить **три взаимосвязанных подхода**, вытекающих из экономических и организационных теорий.

*Первый подход связан с формированием человеческого капитала.*

*Второй подход связан с использованием в управлении персоналом факторов, мотивирующих работодателя к поиску на внешнем рынке труда рабочей силы оптимального профессионального профиля.*

*Третий подход опирается на концепцию преданности корпорации, что приводит к созданию поведенческой модели корпорации.*

Таблица 1

Эволюция концепции управления человеческими ресурсами в организации

Годы	Концепция	Работник рассматривается как
20-40-е гг. XX века	Управление кадрами	Носитель трудовой функции, «живой придаток машины»
50-70-е гг. XX века	Управление персоналом	Субъект трудовых отношений, личность
80-90-е гг. XX века	Управление человеческими ресурсами	Ключевой стратегический ресурс организации
XI век	Гуманистическая концепция	Не люди для организации, а организация для людей

При всем многообразии существующих в мире подходов к управлению людьми в организации, отличиях в средствах и методах их практической реализации, можно сформулировать основополагающие принципы современной концепции управления персоналом:

1. Признание человеческих ресурсов решающим фактором эффективности и конкурентоспособности организации, ключевым ее ресурсом, экономически полезным и социально ценным.

2. Стратегический подход: ориентация на стратегический подход к управлению персоналом, в основе которого лежит интеграция кадровой стратегии в корпоративную с учетом долгосрочных перспектив развития человеческих ресурсов как конкурентных преимуществ организации в рыночной среде.

3. Принцип инвестиционности заключается в признании экономической целесообразности капиталовложений, связанных с привлечением, использованием и развитием персонала организации. Принцип соотнесения денежных затрат на формирование и развитие человеческих ресурсов с практическими результатами (в виде прибыли) должен стать главенствующим в хозяйственной деятельности предприятия.

4. Самоуправление и демократизация – активное привлечение работников к управлению на всех уровнях, делегирование полномочий в рамках их компетентности, развитие партнерства и сотрудничества в организации.

5. Принцип развития. Современные организации создают условия для непрерывного обучения и развития работников, стремясь раскрыть их интеллектуальные, творческие и предпринимательские способности, способствуя росту их компетенции и мотивации для достижения как общих организационных целей, так и для удовлетворения их личных потребностей.

6. Принцип качества трудовой жизни. В условиях перехода от технократического подхода к гуманистическому в управлении человеческими ресурсами организации должны обеспечивать обогащение содержания труда, справедливое вознаграждение за личный вклад в конечный результат организации, создание комфортных условий и благоприятного психологического микроклимата в трудовом коллективе, формирование позитивной организационной культуры, предоставление возможностей для профессионального и служебного роста.

7. Принцип профессионализации управления основан на необходимости повышения организационного статуса, уровня профессиональной компетентности специалистов служб управления персоналом, способных выполнять сложные аналитические, управленческие, социальные, образовательные функции, грамотно регулировать трудовые отношения и формировать «социальный мир» в организации.

8. Принцип инновационности состоит в постоянном совершенствовании форм организации труда, обновлении методов воздействия и побуждения работников к производительной и творческой деятельности, разработке и внедрении прогрессивных персонал-технологий развития человеческих ресурсов.

Данные принципы следует рассматривать в качестве базовых установок, общих подходов в формировании механизма управления персоналом на уровне организации с учетом конкретной ситуации и специфики ее деятельности.

Таким образом, в 80-90-е гг. в управленческой науке и практике утверждается положение о том, что переход к новому типу экономического развития, который характеризуется ориентацией на нововведения, глобализацией экономики и обострением рыночной конкуренции, требует качественных преобразований в управлении трудом и персоналом.

#### **4. Современные персонал-технологии управления**

Как объясняется в энциклопедическом словаре, технология – это искусство, мастерство, умение, совокупность методов обработки, изготовления, изменения состояния, свойств, формы сырья, материалов или полуфабрикатов в процессе производства продукции. Задача технологии как науки – выявление физических, химических, механических и других закономерностей с целью определения и использования на практике наиболее эффективных производственных процессов.

Под **технологией** в производственной деятельности понимается содержание, способ и последовательность взаимодействия персонала и рабочих машин в процессе изготовления продукции, выполнения работ и оказания услуг, с учетом требований рынка. В современном производстве технология управления персоналом – это наука и искусство управления людьми, механизм взаимосвязи между субъектом и объектом управления персоналом, система взаимодействия между руководителем и работником, стратегия выработки решений и тактика их выполнения в сфере эффективной занятости работников в управлении кадровым составом предприятия.

Персонал-технология с общенаучных позиций это механизм взаимодействия руководителей всех уровней управления со своим персоналом с целью наиболее полного и эффективного использования имеющихся на производстве ограниченных экономических ресурсов, и в первую очередь рабочей силы, трудового потенциала всех категорий работников.

В современной кадровой политике технология управления персоналом, или персонал-технология, характеризуется многосторонними функционально-организационными отношениями.

**В функциональном отношении** управление персоналом предусматривает осуществление следующих видов деятельности:

- определение общей стратегии развития персонала;
- планирование потребности работников на предприятии;
- привлечение, отбор и оценка персонала;
- повышение квалификации работников и их переподготовка;
- профессиональное движение кадров на предприятии;
- управление деловой карьерой работников;
- высвобождение работников предприятия и др.

**В организационном отношении** управление персоналом охватывает обеспечение трудовых взаимосвязей и взаимодействия всех работников и всех структурных подразделений предприятия в процессе производства и продажи продукции, что включает:

- кадровое планирование и расстановку персонала;
- оптимизацию численности и структуры персонала;
- нормирование труда персонала;
- организацию оплаты и материального стимулирования;
- формирование трудовой культуры и др.

В управлении персоналом различают **несколько видов** персонал-технологий: многозвенные, коммуникационные, индивидуальные и др. Многозвенные персонал-технологии предусматривают выполнение серии последовательных взаимосвязанных задач, коммуникационные – установление трудовых отношений между отдельными работниками и производственными подразделениями предприятия, индивидуальные – конкретизацию управленческих действий применительно к тому или иному работнику.

Управленческое воздействие персонал-технологии может быть направлено на отдельного работника, группу работников, объединенных общей трудовой задачей, а также на факторы внутренней и внешней среды, в которой функционирует предприятие и выполняется трудовой процесс.

При разработке персонал-технологии, направленной на совершенствование кадровой политики организации, необходимо учитывать следующие внешние и внутренние факторы:

- требования рынка к развитию производства;
- стратегические и тактические цели;
- имеющиеся финансовые возможности;
- профессионально-квалификационный состав персонала;
- ситуацию на рынке труда в регионе;
- уровень занятости персонала;
- продуктивность труда работников;
- сложившийся уровень заработной платы персонала и др.

Разработка и внедрение персонал-технологии работы с кадрами в организации включают обычно семь типовых этапов:

- диагностика кадровой ситуации;
- внесение коррективов в действующие положения;
- подготовка и согласование проекта технологии;
- утверждение разработанной технологии;
- распространение механизма внедрения мероприятий;
- обучение персонала новой технологии;
- установление ответственных за внедрение технологии.

Методы разработки и оценки, применяемых управленческих персонал-технологий зависят от конкретных производственных условий и внешних факторов. Как правило, персонал-технологии разрабатываются на текущий период и чаще на перспективу развития предприятия. Чем дальше горизонт планирования технологических решений, тем выше неопределенность результатов. Именно поэтому процесс разработки современных персонал-технологий усложняется как наличием элементов неопределенности, так и отсутствием точной социально-экономической информации.

## Лекция 2

### Тема: Система управления персоналом и организационное проектирование системы УП

#### 1. Вопросы лекции

1. Методы построения системы управления персоналом и ее совершенствование
2. Понятие, стадии и этапы организационного проектирования.
3. Характеристика этапов организационного проектирования.
4. Цели и функции системы УП.

#### 2. Краткое содержание вопросов

##### 1. Методы построения системы управления персоналом и ее совершенствование

Для построения системы управления персоналом организации существуют **две группы методов**:

1. Методы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом.
2. Методы, определяющие направления развития системы управления персоналом.

Одним из основных методов построения системы управления персоналом является **системный анализ**, он служит методологическим средством системного подхода к решению проблем совершенствования системы управления персоналом.

**Метод декомпозиции** позволяет расчленить сложные явления на более простые. Чем проще элементы, тем полнее проникновение в глубь явления и определение его сущности. Например, систему управления персоналом можно расчленить на подсистемы, подсистемы - на функции, функции - на процедуры. После расчленения необходимо воссоздать систему управления персоналом как единое целое, синтезировать то, что было расчленено. При этом могут использоваться логические, графические и цифровые модели.

**Метод последовательной подстановки** позволяет изучить влияние на формирование системы управления персоналом каждого фактора в отдельности, под действием которых сложилось ее состояние. Факторы ранжируются и среди них отбираются наиболее существенные.

**Метод сравнений** позволяет сравнить существующую систему управления персоналом с подобной системой передовой организации, с нормативным состоянием в прошлом периоде. Сравнение дает положительный результат при условии сопоставимости исследуемых систем, их однородности.

**Динамический метод** предусматривает расположение данных в динамическом ряду и исключение из него случайных отклонений. Этот метод используется при исследовании количественных показателей, характеризующих систему управления персоналом.

**Метод структуризации целей** предусматривает количественное и качественное обоснование целей организации в целом и целей системы управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации.

**Экспертно-аналитический метод** совершенствования управления персоналом основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, управленческого персонала предприятия к этому процессу. С помощью метода выявляются основные направления совершенствования управления персоналом, оценки результатов анализа и причины недостатков. Не всегда обладает высокой точностью и объективностью, поскольку у экспертов отсутствуют единые критерии оценок.

**Нормативный метод** предусматривает применение системы нормативов, которые определяют состав и содержание функций по управлению персоналом,



численность работников по функциям, тип организационной структуры, критерии построения структуры аппарата управления организацией в целом и системы управления персоналом.

**Параметрический метод** заключается в установлении функциональных зависимостей между параметрами элементов производственной системы и системы управления персоналом для выявления их соответствия.

**Метод главных компонент** позволяет отразить в одном показателе свойства десятков показателей. Это дает возможность сравнить не множество показателей одной системы управления персоналом с множеством показателей другой подобной системы, а только один.

**Опытный метод** базируется на опыте предшествующего периода данной системы управления персоналом и опыте другой аналогичной системы.

**Метод функционально-стоимостного анализа.** Этот метод позволяет выбрать такой вариант построения системы управления персоналом или выполнения той или иной функции управления персоналом, который требует наименьших затрат и является наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов.

**Метод творческих совещаний** предполагает коллективное обсуждение направления развития системы управления персоналом группой специалистов и руководителей. Эффективность метода состоит в том, что идея, высказанная одним человеком, вызывает у других участников совещания новые идеи, а те, в свою очередь, порождают следующие идеи, в результате чего возникает поток идей. Цель творческого совещания – выявить возможно больше вариантов путей совершенствования системы управления персоналом.

**Морфологический анализ** является средством изучения всевозможных комбинаций вариантов организационных решений, предлагаемых для осуществления отдельных функций управления персоналом. Если записать столбиком все функции, а затем против каждой функции построчно указать всевозможные варианты ее выполнения, то получим морфологическую матрицу. Идея этого метода заключается в том, чтобы сложную задачу разбить на мелкие подзадачи, которые легче решать по отдельности. При этом предполагается, что решение сложной задачи складывается из решений подзадач.

Это далеко не полный перечень методов построения системы управления персоналом и ее совершенствования. Наибольший эффект достигается в том случае, когда все методы применяются в совокупности.

## **2. Понятие, стадии и этапы организационного проектирования.**

Системный подход к разработке проектов систем управления всех уровней иерархии позволяет комплексно подойти к решению данной проблемы. Проектируются все функциональные и целевые подсистемы, подсистемы обеспечения управления, подсистема линейного руководства, все составляющие их элементы: функции, оргструктура и технология управления, кадры, информация, методы и технические средства управления, управленческие решения.

Проектируются взаимосвязи этих компонентов целостной системы между собой внутри системы, а также с внешней средой.

В общем виде проект системы управления организации состоит из технико-экономического обоснования (ТЭО) целесообразности и необходимости совершенствования системы управления, задания на оргпроектирование (30), организационного общего проекта (ООП), организационного рабочего проекта (ОРП).

Процесс разработки и внедрения проекта системы управления организации состоит из трех стадий: предпроектная подготовка, проектирование и внедрение.

## **3. Характеристика этапов организационного проектирования**

**Технико-экономическое обоснование (ТЭО)** целесообразности и необходимости совершенствования системы управления предназначено для обоснования производственно-хозяйственной необходимости и технико-экономической целесообразности совершенствования системы управления организаций. Включает следующие разделы: введение, характеристика существующих производственной системы и системы управления, цели и критерии совершенствования системы управления, ожидаемые технико-экономические результаты совершенствования системы управления, выводы и предложения.

**Задание на оргпроектирование системы управления (ЗО)** является исходным документом для разработки проекта совершенствования системы управления организации. В состав ЗО рекомендуется включать следующие разделы: основание для разработки проекта совершенствования системы управления, цель разработки, результаты анализа состояния производства и управления организации, требования к построению системы управления организации, предложения по совершенствованию производственной системы и системы управления; состав, содержание и организацию работы по разработке и внедрению проекта; порядок приемки проекта совершенствования системы управления организации; источники информации, используемые при разработке проекта.

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

Документация этой стадии проектирования должна состоять из пяти частей: общесистемной документации, документации подсистемы линейного руководства, документации целевых подсистем, документации функциональных подсистем и документации подсистем обеспечения.

**Организационный рабочий проект системы управления организации (ОРП)** разрабатывается на основе утвержденного ООП системы управления организацией. Цель рабочего проекта – разработка рабочей документации, необходимой для внедрения системы управления, проведения приемосдаточных работ, а также обеспечения нормального функционирования системы управления организации.

Рабочая документация стадии рабочего проектирования должна состоять, по аналогии с ООП, из пяти частей: общесистемной документации, документации подсистемы, линейного руководства, документации целевых подсистем, документации функциональных подсистем, документации подсистем обеспечения.

**Этап внедрения проекта совершенствования системы управления** включает стадии материально-технической подготовки, профессиональной подготовки управленческих работников, социально-психологической подготовки работников организации, разработки системы стимулирования внедрения проекта, опытного внедрения и внедрения проекта, контроля за ходом внедрения, расчет фактического экономического эффекта от внедрения проекта, проведения приемосдаточных работ.

#### **4. Цели и функции системы УП.**

Всю совокупность целей организации можно разделить на четыре вида, или блока: экономические, научно-технические, производственно-коммерческие и социальные. Каждый из названных блоков имеет свою цель первого уровня:

- *экономическая цель* – получение расчетной величины прибыли от реализации продукции или услуг;

- *научно-техническая цель* – обеспечение заданного научно-технического уровня продукции и разработок, а также повышение производительности труда за счет совершенствования технологии;

- *производственно-коммерческая цель* – производство и реализация продукции или услуг в заданном объеме и с заданной ритмичностью (обеспечивающие экономическую цель договорные обязательства, госзаказы и т.п.);

– *социальная цель* – достижение заданной степени удовлетворения социальных потребностей работников.

В деятельности руководителей подразделений всех уровней в неразрывном единстве присутствуют такие ***общие функции управления*** как: планирование (т.е. координации ожидаемых результатов и способов их получения), организация и регулирование (т.е. координации фактических действий по достижению результатов), учет и контроль (т.е. обратной связи от объекта к субъекту для получения информации о достижении результатов), стимулирование (т.е. распределения финансовых ресурсов между звеньями).

Система целей является основой определения состава функций управления. Важным вопросом в этой связи является структуризация функционального разделения труда. Функционирование системы управления персоналом состоит из нескольких этапов, каждый из которых имеет свои собственные задачи.

### Лекция 3

#### Тема: Обеспечение системы управления персоналом организации

##### 1. Вопросы лекции

1. Понятие, содержание и структура информационного обеспечения управления персоналом.
2. Задачи технического обеспечения системы управления персоналом.
3. Понятие и участники трудовых отношений.
4. Переговорный процесс между работодателем и профсоюзом.
5. Дисциплинарные взыскания. Трудовые споры.

##### 2. Краткое содержание вопросов

###### 1. Понятие, содержание и структура информационного обеспечения управления персоналом.

Главные функции процесса управления персоналом, реализуемые на разных уровнях системы управления организацией, — выработка решений и контроль за их исполнением. Именно необходимость обеспечения выполнения этих функций дает возможность рассматривать управление персоналом как информационный процесс, т.е. функционально включающий получение, передачу, обработку (преобразование), хранение и использование информации, а саму иерархическую систему управления — как информационную систему.

Процесс управления персоналом можно представить в виде множества согласованных, постоянно принимаемых и реализуемых решений, направленных в конечном счете на достижение главной цели функционирования организации. Выработка каждого из этих решений должна быть информационно обеспечена.

**Информационное обеспечение системы управления персоналом представляет собой совокупность реализованных решений по объему, размещению и формам организации информации, циркулирующей в системе управления при ее функционировании.** Оно включает оперативную информацию, нормативно-справочную информацию (НСИ), классификаторы технико-экономической информации и системы документации (унифицированные и специальные).

При проектировании и разработке информационного обеспечения (ИО) системы управления наиболее актуальным является установление состава и структуры информации, необходимой и достаточной для принятой технологии управления. Информационное обеспечение службы управления персоналом укрупненно можно подразделить на внешнее и внутреннее. Такая классификация ИО может быть использована только при условии, что в подразделениях службы управления персоналом имеются средства вычислительной техники (например, персональные компьютеры или используемые ресурсы ВЦ организации).

**Внешнее информационное обеспечение** включает: систему классификации и кодирования информации; системы управленческой документации; систему организации, хранения, внесения изменений в документацию.

Внешняя информационная база представляет собой совокупность сообщений, сигналов и документов в форме, воспринимаемой человеком непосредственно, без применения средств вычислительной техники.

Во внешней сфере в процессе управления обмен информацией реализуется в виде движения документов между управляемой и управляющей системами: от органа управления к объекту следуют документы, содержащие плановую информацию (приказы, распоряжения, плановые задания, планы-графики и т.п.); по линии обратной связи — от объекта к органу управления — следуют документы, содержащие учетно-отчетную информацию (информация о текущем или прошлом состоянии объекта управления). Внешнее информационное обеспечение позволяет провести идентификацию объекта управления, formalизовать информацию, представить данные в виде документов.

**Внутримашинное информационное обеспечение** содержит массивы данных, формирующие информационную базу системы на машинных носителях, а также систему программ организации, накопления, ведения и доступа к информации этих массивов. Основным элементом внутримашинного ИО является информационный массив, представляющий собой совокупность однородных записей. Структура массива, состав, порядок следования записей в массиве не зависят от типа машинного носителя. Поэтому на логическом уровне оценивается структура информационного массива, а на физическом уровне осуществляется реализация информационной базы с использованием современных технических средств.

В последнее время широкое распространение получило использование персональных компьютеров в структурных подразделениях организаций, в том числе в отделе кадров, отделах труда и заработной платы и т.д. В этой связи одной из центральных проблем проектирования информационного обеспечения службы управления персоналом является организация данных в памяти ЭВМ.

Недостатки традиционного подхода организации массивов информации в памяти ЭВМ, при котором разработка информационной базы ориентировалась на конкретные функциональные задачи, привели к необходимости ориентации собственно на информацию, на данные, что обусловило переход от *проблемно-ориентированной* базы данных к *информационно-ориентированной*.

Все это обусловило новую организацию данных в ЭВМ, что нашло свое отражение в разработке банков данных, представляющих собой совокупность баз данных пользователей, технических и программных средств формирования и ведения этих баз.

Банк данных строится из баз данных, каждая из которых представляет собой совокупность данных, организованных по определенным правилам, предусматривающим общие принципы описания, хранения и манипулирования данными. В базе данных накапливается и постоянно обновляется информация в виде небольшого числа массивов, каждый из которых ориентирован на использование при решении многих задач управления. При этом основное внимание уделяется непрерывному поддержанию в системе точной динамической информационной модели объекта управления.

В этой связи открывается принципиально новая возможность использования ЭВМ несколькими пользователями, которые совместно разрабатывают и используют программы, обобщают получаемые результаты.

## **2. Задачи технического обеспечения системы управления персоналом.**

К разработке информационного обеспечения службы управления персоналом предъявляется ряд организационно-методических требований: рациональная интеграция обработки информации при минимальном дублировании информации в информационной базе, сокращение числа форм документов; возможность машинной обработки информации, содержащейся в документах и во внутримашинной сфере; необходимая избыточность информационного обеспечения, позволяющая пользователям различного уровня получать информацию с различной степенью детализации.

Основу технического обеспечения системы управления персоналом организации составляет комплекс технических средств.

Комплекс технических средств (КТС) - совокупность технических средств сбора, регистрации, накопления, передачи, обработки, вывода и представления информации, а также средств оргтехники.

КТС должен обеспечивать решение задач управления с минимальными трудовыми и стоимостными затратами, с заданной точностью и достоверностью, в установленные сроки. Эффективность функционирования кадровой службы при использовании КТС должна обеспечиваться как за счет повышения производительности труда персонала службы, так и за счет возможности использования экономико-математических методов решения задач управления на основе более полной и точной информации.

КТС должен обладать информационной, программной и технической совместимостью входящих в него средств; адаптируемостью к условиям функционирования кадровой службы; возможностью расширения с целью подключения новых устройств.

Исходными данными для выбора технических средств являются:

- характеристики задач, предназначенных для решения кадровой службой организации;
- характеристики технологического процесса обработки информации;
- технические характеристики оборудования, которое может быть использовано как составная часть КТС кадровой службы.

Основными характеристиками задач, которые должны учитываться при выборе оборудования, являются: носители входной и выходной информации (документы, бланки, машинные носители информации и т.д.); объем входной и выходной информации по указанным носителям; объемы вычислительных работ; сроки выполнения работ по решению задач управления персоналом; формы и способы представления результатов решения задач пользователям.

При выборе оборудования следует учитывать назначение и состав комплектов оборудования и его основные характеристики: производительность при выполнении технологических операций; надежность работы; совместимость работы оборудования различных типов, в том числе персональных компьютеров; стоимость оборудования; состав и количество обслуживающего персонала; площадь, требуемая для размещения оборудования.

Состав и последовательность операций по выбору технических средств для их использования в службе управления персоналом включает:

определение видов работ, которые необходимо выполнять с использованием технических средств или автоматизировать;

определение требований, предъявляемых к техническим средствам. Обоснование состава показателей, характеризующих предъявляемые требования к техническим средствам;

формирование перечня технических средств, выпускаемых отечественными и зарубежными фирмами, использование которых позволяет достичь целей автоматизации рассматриваемых работ в кадровой службе и решить соответствующие задачи;

определение показателей качества и функциональных возможностей технических средств в рамках сформированного перечня.

Особый подход необходим к определению потребности кадровой службы в персональных компьютерах. Выбор компьютеров должен согласовываться с компьютерными представлениями сервисных центров.

### **3. Понятие и участники трудовых отношений.**

Трудовые отношения составляют основной предмет регулирования нормами трудового права. Их понятие и основные признаки содержатся в ст. 15 ТК.

Трудовые отношения — отношения, основанные на соглашении между работником и работодателем о личном выполнении работником за плату трудовой функции (работы по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации; конкретного вида поручаемой работнику работы), подчинении работника правилам внутреннего трудового распорядка при обеспечении работодателем условий труда, предусмотренных трудовым законодательством, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором.

Сторонами трудового отношения являются работник и работодатель. Работник — физическое лицо, вступившее в трудовое отношение с работодателем. Работодателем

может быть физическое либо юридическое лицо, вступившее в трудовое отношение с работником.

Трудовые отношения предполагают устойчивую правовую связь между работником и работодателем, оформленную трудовым договором, который всегда является необходимым юридическим основанием возникновения трудовых отношений, регулируемых трудовым правом. В некоторых случаях трудовые отношения возникают на основе сложного юридического состава — трудового договора и иного юридического факта (избрания на должность, избрания по конкурсу на замещение соответствующей должности, назначения на должность, судебного решения о заключении трудового договора и др.; см. ст. 16 ТК). Таким образом, без заключения трудового договора трудовые отношения возникнуть не могут.

Трудовые отношения всегда протекают в рамках определенной организации труда. При этом обязанности по организации труда лежат на работодателе. В этом смысле можно говорить о том, что труд в рамках трудового отношения носит несамостоятельный характер. Не случайно в определении трудового отношения зафиксирована обязанность работника подчиняться правилам внутреннего трудового распорядка, а при работе у физического лица — соблюдать согласованный сторонами режим работы.

Трудовые отношения предполагают личное исполнение работником трудовой функции, которая предусматривает выполнение работы по определенной профессии, специальности, должности, квалификации. При работе у физических лиц трудовая функция обычно определяется путем согласования круга обязанностей, которые обязуется выполнять работник.

Трудовые отношения предполагают обязанность работодателя обеспечить работнику все условия труда, предусмотренные трудовым законодательством, коллективным договором, соглашениями, трудовым договором. Это значит, что трудовое законодательство в полном объеме распространяется на всех граждан, вступивших в трудовые отношения и заключивших трудовой договор с работодателем.

Нормы трудового права в соответствии со ст. 11 ТК обязательны для применения на всей территории России для всех работодателей (юридических и физических лиц) независимо от их организационно-правовой формы и формы собственности. Они распространяются и на трудовые отношения иностранных граждан, лиц без гражданства организаций, созданных или учрежденных ими либо с их участием, работников международных организаций и иностранных юридических лиц, если иное не предусмотрено законом или международным договором Российской Федерации.

Подавляющее большинство участников трудовых отношений составляют наемные работники — люди, не являющиеся собственниками или сособственниками имущества юридических и физических лиц — работодателей, предоставляющие свою рабочую силу работодателю за вознаграждение в форме заработной платы на основе трудового договора. При этом не имеет значения, где они работают: в государственном секторе, в негосударственных организациях, у индивидуальных предпринимателей или у физических лиц.

Законодательством допускается возможность заключения трудовых договоров с руководителями организаций любой организационно-правовой формы и любой формы собственности (ст. 275 ТК), а значит — и с учредителями юридических лиц, кроме случаев, когда руководитель является единственным учредителем организации, собственником ее имущества. Таким образом, под действие норм трудового права может подпасть и труд руководителей негосударственных юридических лиц, если в соответствии с учредительными документами юридического лица (учредительным договором, уставом) ими будет заключен трудовой договор юридическим лицом, соучредителем которого они являются.

#### **4. Переговорный процесс между работодателем и профсоюзом.**

Переговорный процесс между работодателем и профсоюзом рассматривается в основном на примере коллективных переговоров при заключении коллективного договора. Коллективные переговоры определяются как особое коллективное правоотношение, направленное на согласование интересов социальных партнеров с целью формирования норм права, что свидетельствует о правотворческом характере переговорного процесса.

Коллективные переговоры – это система мероприятий, направленных на достижение согласия между сторонами социального партнерства по вопросам коллективно-трудовых отношений и являющихся инструментом для урегулирования разногласий в ходе договорного правотворчества.

Вопросы коллективных трудовых отношений, решаемые во время переговорного процесса между работодателем и профсоюзом:

- социальному партнерству, ведению коллективных переговоров, заключению коллективных договоров и соглашений;
- участию работников и профессиональных союзов в установлении условий труда и применении трудового законодательства в предусмотренных законом случаях;
- разрешению коллективных трудовых споров;
- индивидуальным трудовым отношениям и иным непосредственно связанным с ними отношениям по:
  - организации труда и управлению трудом;
  - трудоустройству у данного работодателя;
  - профессиональной подготовке, переподготовке и повышению квалификации работников непосредственно у данного работодателя;
  - материальной ответственности работодателей и работников в сфере труда;
  - надзору и контролю (в том числе профсоюзному контролю) за соблюдением трудового законодательства (включая законодательство об охране труда) и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права;
- разрешению индивидуальных трудовых споров.

В зависимости от содержания переговорного процесса переговоры выделяют: по заключению коллективного договора; по заключению соглашений; по внесению предложений в государственные и муниципальные органы, по заключению иных актов, а также по разрешению коллективных трудовых споров.

В типичных переговорах существуют четыре этапа: подготовка, дискуссия, ведение переговоров, закрытие и соглашение.

1. Подготовка включает следующее:

- сбор информации; — определение целей;
- установление приоритетов;
- оценка другой стороны и ее вопроса;
- разработка стратегии переговоров;
- знание обязательных ограничений;
- рассмотрение последствий неудачи.

2. Стадия проведения дискуссии включает следующее:

- общение;
- постановка вопросов;
- подача сигналов;
- представление аргументов.

3. Ведение переговоров. Дискуссия не может продолжаться бесконечно. Наступает этап фактического выдвижения предложений и контрпредложений.

4. Закрытие и соглашение. На этом этапе стороны активно пытаются достичь приемлемого для них соглашения.



## **5. Дисциплинарные взыскания. Трудовые споры.**

Под понятием «Дисциплинарное взыскание» понимают наказание, налагаемое на работника компании или организации в бессудном порядке, приказом руководителя этой компании или организации.

Основными видами дисциплинарных взысканий, согласно статьи 192 ТК РФ, являются объявление работнику замечания, объявление выговора или увольнение. При этом такое дисциплинарное взыскание, как увольнение, может быть применено к работнику только при совершении им нарушения дисциплины, распорядка или положений внутренних документов, регламентирующих трудовой процесс данной организации, которые перечислены в первой части статьи 81. Кроме того, внутренними документами может предусматриваться применение и других дисциплинарных взысканий, например, лишение премии, перенесение отпуска на зимнее время, временный перевод работника на другую работу и так далее.

Работнику необходимо знать, что:

1. За одно и то же нарушение дисциплины на него не может быть наложено более одного дисциплинарного взыскания (статья 193). Например, если в приказе руководителя говорится: «...за отсутствие на рабочем месте в течение 3-х часов токарю Х объявить выговор и лишить его 100 % премии за май ...» — это незаконно. Лишение премии и объявление выговора – это два разных взыскания, и за одно нарушение дисциплины токарем Х они применены быть не могут.

2. Дисциплинарные взыскания могут налагаться на работника только в порядке, предусмотренном статьей 193. Например, если проступок кладовщика (халатность, повлекшая недостачу на вверенном ему складе) была выявлена ревизией в ноябре, а приказ об увольнении кладовщика был издан в январе, такое взыскание является незаконным, поскольку статья 193 прямо указывает, что дисциплинарное взыскание «применяется не позднее одного месяца со дня обнаружения проступка», правда, если при этом работник не находился на больничном, не брал отпуск. В этом случае срок отсутствия работника на работе прибавляется к упомянутому месячному сроку.

3. При несогласии работника с вынесенным ему наказанием возникает трудовой спор, и работник имеет право обратиться с просьбой о его разрешении в соответствующие инстанции.

4. В общем случае, по истечении года с момента объявления работнику дисциплинарного взыскания он считается не имеющим дисциплинарного взыскания (если он не был наказан вновь) – оно снимается автоматически. Кроме того, взыскание может быть снято и раньше, до истечения годичного срока, приказом руководителя. После снятия дисциплинарного взыскания работник не может быть наказан с формулировкой «за неоднократные нарушения», поскольку он считается не имеющим взысканий.

Знание своих прав, умение их отстаивать, обосновывая законность своих требований статьями ТК РФ, помогает работнику противостоять произволу и добиваться справедливости в трудовых отношениях.

При исполнении трудовых обязанностей работник имеет право защищать свои трудовые права, свободы и законные интересы, используя при этом все не запрещенные законом способы и процедуры. При этом Конституцией Российской Федерации (ст. 37) и трудовым законодательством признается право работника на разрешение индивидуальных и коллективных трудовых споров с использованием установленных федеральным законом способов их разрешения, включая право на забастовку.

Порядок рассмотрения индивидуального трудового спора между работником и работодателем установлен гл. 60 ТК РФ. А порядок разрешения коллективных трудовых споров предусмотрен гл. 61 ТК РФ и носит название «примирительные процедуры», при этом работники имеют право на забастовку. Право на забастовку предоставлено ст. 37 Конституции РФ и регламентируется ст. 409-415 ТК РФ.

**Трудовой спор** — это разногласия между работодателем (или его представителями) и работником (работниками) по вопросам регулирования трудовых отношений, поступивших на разрешение специального юрисдикционного органа.

Разногласие — это различная оценка ситуации взаимодействующими сторонами.

Причиной трудового спора, как правило, являются трудовые правонарушения или в некоторых случаях добросовестное заблуждение по поводу наличия правонарушения.

**Все трудовые споры можно классифицировать по различным основаниям.**

**Виды трудовых споров по спорящим субъектам:**

индивидуальные трудовые споры — когда они затрагивают интересы отдельных работников;

коллективные трудовые споры — когда затронуты интересы всего трудового коллектива (например, невыполнение работодателем коллективного трудового договора) или его части (отдельного структурного подразделения).

**Виды трудовых споров по правоотношениям**, из которых они возникают (вытекают из предмета трудового права):

1. трудовые споры, возникающие вследствие правонарушения трудовых отношений (например, по невыплате заработной платы, о незаконном увольнении, задержке выдачи трудовой книжки и др.);

2. трудовые споры, возникающие из правонарушения отношений, непосредственно связанных с трудовыми, т. е.:

возникающие из-за нарушения отношений по организации и управлению трудом. Например, работодатель требует выполнения норм труда, не обеспеченных технологическим процессом, или требует, чтобы все производственные задания работники выполняли в темпе, превышающем обычную скорость исполнения заданий, или не отпускает работника с работы, пока он не выполнит производственное задание, и т. п., а работники в юрисдикционном порядке признают эти требования неправомерными;

возникающие из-за нарушения отношений по трудоустройству у данного работодателя. Например, в судебном порядке может быть обжалован незаконный отказ в приеме на работу;

возникающие из-за нарушения социально-партнерских отношений. Например, работодатель не исполняет коллективный договор и работник в судебном порядке требует исполнения его норм. Обычно такие нарушения приводят к коллективному трудовому спору, но свои интересы может защищать и каждый работник в отдельности;

возникающие из-за нарушения отношений по участию работников (их представительных органов) в управлении организацией. Например, работодатель принимает локальные нормативные акты без согласования с первичной профсоюзной организацией;

возникающие из-за нарушения отношений по профессиональной подготовке, переподготовке и повышению квалификации у данного работодателя. Например, работодатель требует от работника оплатить его обучение или устанавливает испытательный срок после успешного обучения;

возникающие из-за нарушения отношений по материальной ответственности сторон трудового договора. Например, работодатель в нарушение трудового законодательства взыскивает с работника полный ущерб, превышающий его среднюю зарплату, своим распоряжением;

возникающие из-за нарушения отношений по надзору и контролю. Так, работодатель и работник могут обжаловать незаконное применение мер административной ответственности за нарушение норм охраны труда, также стороны могут обжаловать акт о расследовании несчастного случая, если будут не согласны с его содержанием и выводами;

возникающие из-за нарушения отношений по разрешению трудовых споров. Например, сторона, не согласная с решением комиссии по трудовым спорам, обжалует ее решение в суд, а также работодатель может в судебном порядке признать проведение забастовки незаконной;

возникающие из-за нарушения отношений по обязательному социальному страхованию. Например, работодатель отказывается оплатить работнику двухдневный больничный, хотя по закону первые три дня оплачиваются за счет работодателя, и работник вынужден обратиться в КТС.

***Виды трудовых споров по характеру спора:***

споры о применении норм трудового законодательства. В том числе споры о заключении, изменении и выполнении коллективных договоров, соглашений, а также в связи с отказом работодателя учесть мнение представительного органа работников);

споры об установлении или изменении существующих условий труда.

***Виды трудовых споров по предмету спора:***

споры о признании права, нарушаемого другой стороной трудового договора;

споры о присуждении выплат и возмещения вреда.

***Виды трудовых споров по способу его разрешения:***

исковые споры;

споры неискового характера.

К спорам искового характера относятся разногласия, возникающие в связи с применением нормативных актов, договоров, соглашений о труде. В ходе их разрешения работник добивается восстановления или признания за ним конкретного права, т. е. предъявляет иск. Споры искового характера, как правило, индивидуальны. Индивидуальные трудовые споры искового характера рассматриваются комиссиями по трудовым спорам, судами, вышестоящими органами, поэтому с точки зрения подведомственности выделяют три вида разбирательств. К спорам неискового характера относят разногласия, возникающие в связи с изменением действующих или установлением новых условий труда. Коллективные трудовые споры всегда имеют неисковой характер и поэтому разрешаются в особой процессуальной форме.

***Виды органов, способных разрешить трудовой спор***

Виды органов, которые могут разрешить разногласия между участниками отношений в сфере труда.

Выбор юрисдикционного органа, способного разрешить конфликт между участниками отношений в сфере труда, во многом зависит от характера спора и его причин. Разрешить конфликт может вышестоящая организация (или министерство, если у предприятия ведомственная подчиненность), если вышестоящая организация полномочна изменять решения нижестоящей организации или давать обязательные к исполнению указания. Спор может быть разрешен КТС (комиссия по трудовым спорам), если разногласия касаются отношений в сфере труда и сторонами являются работник и работодатель. Судебные органы рассматривают все индивидуальные споры, так как ст. 46 Конституции РФ закрепляет право всех граждан на судебную защиту. Также судом может быть установлена незаконность проводимой или объявленной забастовки. Коллективные споры рассматриваются в порядке примирительных процедур, юрисдикционным органом в которых выступает примирительная комиссия, посредник или трудовой арбитраж. Кроме того, органы надзора и контроля, имеющие право давать обязательные к исполнению предписания, также могут способствовать устранению причин, вызвавших конфликт, т. е., по сути дела, его завершить.

Статья 382 ТК РФ называет органы по рассмотрению индивидуальных трудовых споров: комиссии по трудовым спорам и суд. Поэтому мы разделяем органы, рассматривающие трудовые споры, и органы, которые могут разрешить конфликт между участниками трудовых и непосредственно с ними связанных отношений. Путаница возникает из-за коллизии норм трудового законодательства. Так, например, согласно ст.

391 ТК непосредственно в судах рассматриваются индивидуальные споры о восстановлении на работе независимо от оснований прекращения трудового договора и по заявлению лиц, считающих, что они подверглись дискриминации. Тогда как ст. 373 ТК РФ практически позволяет рассматривать спор об увольнении в административном порядке. В частности, ч. 3 данной статьи говорит: «Государственная инспекция труда в течение десяти дней со дня получения жалобы (заявления) рассматривает вопрос об увольнении и в случае признания его незаконным выдает работодателю обязательное для исполнения предписание о восстановлении работника на работе с оплатой вынужденного прогула».

Природа возникновения и развития трудового спора отражается в следующих **стадиях**:

- сначала возникает первопричина спора, это трудовое правонарушение или добросовестное заблуждение по поводу правонарушения;

- различная оценка сложившейся ситуации сторонами трудового договора, т. е. возникновение разногласий;

- попытка урегулировать возникшие разногласия самостоятельно путем переговоров или взаимных консультаций, которая не приносит результата. Закон требует обязательного рассмотрения конфликта (разногласий) между сторонами только в отдельных случаях (например, ст. 235 ТК РФ, предусматривающая возмещение работодателем ущерба личному имуществу работника);

- направление заявления о сути разногласий с целью его разрешения в компетентный юрисдикционный орган. Именно на этой стадии и возникает трудовой спор;

- разрешение спора по существу, вынесение решения;

- возможно обжалование принятого решения (необязательная стадия);

- исполнение принятого решения.

В трудовом споре законодатель определяет важный момент, что это неурегулированные разногласия (ст. 381 ТК РФ). Словарь русского языка содержит следующее определение: разногласия — отсутствие согласия вследствие несходства во мнениях, взглядах, интересах; противоречие, несогласованность (слов, мыслей). Таким образом, для устранения разногласий стороны конфликта могут провести взаимные переговоры, а если этим способом разногласия не устранены, то конфликт перерастает в трудовой спор, если одна из сторон, в установленном порядке, специально для разрешения возникшего конфликта, обратится в специальное учреждение (орган), наделенное определенными полномочиями (юрисдикцией).

Субъектами разногласий в индивидуальных спорах являются работник и работодатель, но следует учесть, что субъектом индивидуального спора может быть гражданин, изъявивший желание заключить трудовой договор с работодателем в случае отказа работодателя от заключения такого договора. Субъектом коллективных трудовых споров, противостоящим работодателю или его представителю, является трудовой коллектив или представители работников, заявляющие требования по поводу установления и изменения условий труда (включая заработную плату), заключения, изменения и выполнения коллективных договоров, соглашений, а также в связи с отказом работодателя учесть мнение выборного представительного органа работников при принятии актов, содержащих нормы трудового права.

## **2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ**

### **Семинар 1 (С-1) Методологические основы управления персоналом. Современный подход к персоналу и к системе управления персоналом.**

#### **Краткое описание проводимого занятия:**

Цель: освоение студентами теоретических знаний и получения практического опыта в области менеджмента и формирование компетенций, которые позволят принимать эффективные управленческие решения в своей профессиональной деятельности.

Задачи: дать необходимые знания и умения в области теории и практики управленческой деятельности в динамично меняющейся внешней среде; обучить студентов основам теоретического и практического менеджмента; функциям и методам управления; процессу принятия управленческих решений; особенностям управления организацией в рыночной среде и ее функциональными подсистемами; развить самостоятельность мышления и творческий подход при анализе и оценке конкретных ситуаций в различных видах деятельности; подготовить студентов к продолжению образования, научить получать новые знания, основываясь на приобретённых в ходе изучения данной дисциплины навыках.

Функция: познавательная

Форма: развернутая беседа на основании плана; устный опрос студентов по вопросам плана семинара

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

### **Семинар 2 (С-2) Система управления персоналом и организационное проектирование системы управления персоналом.**

#### **Краткое описание проводимого занятия:**

Цель: освоение студентами теоретических знаний и получения практического опыта в области менеджмента и формирование компетенций, которые позволят принимать эффективные управленческие решения в своей профессиональной деятельности.

Задачи: дать необходимые знания и умения в области теории и практики управленческой деятельности в динамично меняющейся внешней среде; обучить студентов основам теоретического и практического менеджмента; функциям и методам управления; процессу принятия управленческих решений; особенностям управления организацией в рыночной среде и ее функциональными подсистемами; развить самостоятельность мышления и творческий подход при анализе и оценке конкретных ситуаций в различных видах деятельности; подготовить студентов к продолжению образования, научить получать новые знания, основываясь на приобретённых в ходе изучения данной дисциплины навыках.

Функция: познавательная

Форма: развернутая беседа на основании плана; устный опрос студентов по вопросам плана семинара

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

### **Семинар 3 (С-3) Обеспечение системы управления персоналом организации.**

#### **Краткое описание проводимого занятия:**

Цель: освоение студентами теоретических знаний и получения практического опыта в области менеджмента и формирование компетенций, которые позволят принимать эффективные управленческие решения в своей профессиональной деятельности.

Задачи: дать необходимые знания и умения в области теории и практики управленческой деятельности в динамично меняющейся внешней среде; обучить студентов основам теоретического и практического менеджмента; функциям и методам управления; процессу принятия управленческих решений; особенностям управления организацией в рыночной среде и ее функциональными подсистемами; развить самостоятельность мышления и творческий подход при анализе и оценке конкретных ситуаций в различных видах деятельности; подготовить студентов к продолжению образования, научить получать новые знания, основываясь на приобретённых в ходе изучения данной дисциплины навыках.

Функция: познавательная

Форма: развернутая беседа на основании плана; устный опрос студентов по вопросам плана семинара

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.