

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## шпаргалки



Используй сам,  
передай 5 однокурсникам,  
и будет вам счастье  
во время сессии

Шпаргалки

Людмила Доскова

**Управление персоналом**

«Научная книга»

**Доскова Л.**

Управление персоналом / Л. Доскова — «Научная книга»,  
— (Шпаргалки)

Студенту без шпаргалки никуда! Удобное и красивое оформление, ответы на все экзаменационные вопросы ведущих вузов России. Информативные ответы на все вопросы курса «Управление персоналом» в соответствии с Государственным образовательным стандартом.

## Содержание

1. Значение управления персоналом как практической деятельности, науки и учебной дисциплины	5
2. Персонал как объект управления	6
3. Характеристики современного этапа управления персоналом	7
4. Классические теории, теории человеческих отношений, гуманистические теории	8
5. Дальнейшее развитие теоретических основ науки управления персоналом	9
6. Основные факторы повышения роли персонала в организации и функции управления персоналом	10
Конец ознакомительного фрагмента.	11

# Л. С. Доскова

## Управление персоналом шпаргалка

### 1. Значение управления персоналом как практической деятельности, науки и учебной дисциплины

Современный этап развития отечественной и мировой экономики характеризуется изменениями требований к персоналу предприятия, возрастанием роли данной составляющей в организации как единой системе. В условиях демократизации общества и ограниченности прочих ресурсов известный девиз «Кадры решают все!» вновь приобретает актуальность. Да и при наличии в достаточных объемах всех необходимых ресурсов без эффективной команды не может быть реализована самая удачная рыночная стратегия, обеспечена непрерывность и ритмичность бизнес-процессов. Данный девиз становится особенно значимым для российских экономики и производства, отставание технико-технологической составляющей которого вполне компенсируется высоким профессионализмом, способностью к нестандартному, творческому мышлению, богатым производственным и управленческим опытом, предпринимательской активностью персонала предприятий и фирм. Сегодня можно утверждать, что недооценка руководством как на макро-, так и на микроуровне эффективных современных методов управления производственным процессом становится одной из главнейших преград в управлении развитием экономики. Ускорение научно-технического и социально-экономического прогресса, усложнение производственных и межличностных отношений, связанное с резким повышением роли человеческого фактора, оказали воздействие на изменение роли кадровой подсистемы в организации и выдвинули управление персоналом на высшую ступень управленческой деятельности.

Основной целью учебной дисциплины «Управление персоналом» является формирование теоретических знаний и навыков по построению, изменению, совершенствованию системы управления персоналом предприятия, технологии управления человеческими ресурсами. Указанная цель определила круг задач учебной дисциплины «Управление персоналом»: определение места и роли данной подсистемы в системе управления предприятием; анализ процесса организационного проектирования системы управления персоналом, систематизация целей и функций системы управления персоналом организации; исследование процесса обеспечения системы управления персоналом предприятия различными видами ресурсов; изучение содержания и технологий процедур найма, отбора, деловой оценки, профориентации, подготовки, мотивации, высвобождения персонала и пр. Объектом учебной дисциплины «Управление персоналом» являются трудовые ресурсы в отечественной народно-хозяйственной системе и персонал хозяйствующих субъектов различных организационно-правовых форм и форм собственности. Предметом данной учебной дисциплины является процесс управления национальными ресурсами, включая управление человеческим капиталом предприятий и организаций, включающее формирование кадровой политики и кадровых стратегий, проектирование системы управления персоналом, развитие технологии управления кадрами.

## 2. Персонал как объект управления

Ускорение научно-технического и социально-экономического прогресса, усложнение производственных и межличностных отношений оказали воздействие на формирование на основе процессов практической деятельности по управлению кадрами науки управления персоналом.

**Управление персоналом** – наука, зародившаяся в конце XIX в. в США, а ранее развивавшаяся в рамках других наук (психологии и социологии, экономики, экономики предприятия, организационного поведения, конфликтологии, экономики труда). В США развитие данной науки проходило в русле бихевиористского подхода, и выделение в самостоятельную область знания завершилось к 1960-м гг. В дореформенной России специальной науки управления персоналом не существовало, отсутствовала важнейшая база ее предмета – рыночная среда, тем не менее управление трудовыми отношениями исследовалось также в рамках экономических, социологических и психологических наук. Наиболее близко к управлению персоналом расположена наука «Экономика предприятия».

**Персонал** (от лат. *personalis* – «личный») представляет собой личный состав организаций, включающий всех наемных рабочих, а также работающих собственников и совладельцев.

Необходимо представить следующие признаки персонала – это наличие трудовых отношений с работодателем, которые должны быть законодательно (юридически) оформлены; обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, компетентностью, квалификацией и т. п.); целевая направленность деятельности персонала, т. е. обеспечение достижения целей организации.

Также в кадровое поле организаций, не являясь персоналом, могут входить акционеры, не работающие в данной организации, и совет директоров, консалтинговые, аудиторские и контролирующие организации, заключившие договор на определенное время или на выполнение оговоренных работ.

Персонал организации можно классифицировать по некоторым качественным признакам:

1) по месту в управленческой структуре персонал можно подразделить на руководителей (высшего звена, заместителей, среднего звена, линейных), специалистов (юристов, экономистов, психологов, маркетологов и пр.), технический персонал, рабочих (основных, вспомогательных), обслуживающий персонал (уборщиков, грузчиков и т. п.);

2) по профессиональной структуре – инженерно-технические работники, маркетологи, экономисты и пр.;

3) по уровню квалификации – например, рабочие 1 – 6 разрядов;

4) по половозрастной структуре – мужчины, женщины; работники разных возрастных групп;

5) по стажу работы – общему и специальному, работники с общим или специальным стажем работы (1 год, 5, 10, 25 лет и т. д.);

6) по уровню образования – работники с ученой степенью, высшим, неоконченным высшим, средним специальным, средним, неоконченным средним образованием – и прочие классификационные признаки.

### **3. Характеристики современного этапа управления персоналом**

Персонал компаний отличается наименьшей мобильностью по сравнению с технологиями, знаниями, капиталом и сырьем, которые могут стать доступными практически мгновенно. Но в отличие от изнашивающихся в процессе использования основных и оборотных фондов человеческий капитал с возрастом в пределах своего жизненного цикла приобретает опыт, навыки и становится лучше.

Предлагаем наиболее успешное определение управления персоналом на предприятии как процесса воздействия на потенциальных и фактических сотрудников с использованием совокупности специальных методов для оперативного и эффективного достижения целей организации. В новых условиях хозяйствования процессу управления персоналом в организации должна предшествовать разработка концепции управления персоналом, содержащая обобщенные представления о сущности, целях, задачах, принципах, методологии, структуре системы управления персоналом и технологии управления персоналом. Система управления человеческими ресурсами предприятия – это совокупность взаимосвязанных элементов, реализующих процесс управления персоналом организации. Центральным звеном системы управления персоналом является служба управления персоналом – подразделение организации, специализирующееся на реализации функций по управлению персоналом в организации. Современные службы управления персоналом существенно отличаются от традиционных отделов кадров по своему функционалу, методологии, принципам, технологии функционирования и т. д. Свойственный советской эпохе отдел кадров осуществлял в основном деятельность по учету или кадровой работе. Таким образом, в современных службах управления персоналом над учетными доминируют преимущественно управленческие виды деятельности: управление мотивацией, конфликтами, стрессами, развитием работников, нововведениями и пр. Для настоящего этапа развития науки управления персоналом характерно включение управления сотрудниками в общую стратегию организации. Суть современного этапа управления персоналом составляют: отнесение функции управления человеческими ресурсами к высшему уровню руководства организацией; вовлечение управления человеческими ресурсами в определение стратегии и организационной структуры компании; участие всех руководителей различных уровней в реализации единой кадровой политики; интеграция деятельности кадровиков и руководителей, постоянное участие первых в качестве советников руководителей при решении вопросов, связанных с персоналом во всех подразделениях и на всех уровнях корпорации; системное, комплексное решение вопросов управления человеческим капиталом на основе единой кадровой концепции предприятия.

## 4. Классические теории, теории человеческих отношений, гуманистические теории

Исследователи проблемы выделяют следующие этапы развития науки управления персоналом:

1) классические теории (Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, Л. Урвик, М. Вебер, Г. Форд, А. Гастев, П. Керженцев) – с 1880 по 1930 гг.;

2) теории человеческих отношений (Э. Майо, К. Арджерис, Р. Ликарт, Р. Блейк) – с начала 1930-х гг.;

3) гуманистические теории (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор) – с 1970-х гг.

**Классические теории** подразумевают технико-экономический (технократический) подход к управлению кадрами предприятий, который строится на научной организации труда, внедренной в управление еще в начале XX в. Основные задачи руководства компаний сводились к: строгому контролю и наблюдению за работниками; разложению задач на простые и понятные элементы; жесткому разделению управленческих и исполнительских функций, использованию авторитарного стиля руководства; обеспечению материального стимулирования работников; учету некоторых интересов работников и соблюдению их прав.

В первой трети XX в. развиваются более отвечающие требованиям производственно-экономических процессов компаний концепции управления человеческими ресурсами, в частности, **теории школы человеческих отношений**. В данных исследованиях школы человеческих отношений предполагалось, что люди стремятся быть полезными и нужными организации, работники хотят быть признанными, оцененными, причастными к процессам ее развития. Основными задачами руководства являлись: создание таких условий, при которых каждый работник осознавал бы свою полезность, предоставление определенной свободы и самостоятельности в работе, взаимодействие руководителя с подчиненными и участие последних в решении несложных проблем компании, формирование чувства значимости персонала.

Во второй половине XX века появились современные теории, каждая из которых по-своему пыталась объяснить этот сложный вид управленческой деятельности. Вся совокупность новых концепций управления персоналом может быть объединена в еще один подход теоретических исследований в данной области – **гуманистический**. Этот подход содержит такие теории, как управление человеческими ресурсами, теорию человеческого капитала и др. Концепция человеческих ресурсов подразумевает, что персонал является таким же важным производственным ресурсом, как и финансовые, материальные, технологические и другие ресурсы, участвующие в процессе производства, и, следовательно, предприятие (организация) в процессе своего развития может либо накапливать, либо сокращать этот вид ресурса. Согласно теории **человеческий капитал** – это имеющийся у каждого сотрудника запас знаний, навыков, мотиваций. Инвестициями человеческого потенциала могут быть: образование, профессиональный опыт, охрана здоровья, географическая мобильность, информация.

## 5. Дальнейшее развитие теоретических основ науки управления персоналом

В дальнейшем наиболее значительные успехи в управлении трудовыми ресурсами были достигнуты в японских и американских фирмах. Исследователями проблем управления персоналом установлена основная причина успеха японской системы менеджмента – умение работать с людьми. В самом упрощенном виде краеугольным камнем системы японского персонал-менеджмента являются принципы единой семьи, пожизненного найма ориентация на удовлетворение нематериальных потребностей, управление скорейшей адаптацией и служебно-профессиональным продвижением. В настоящее время японская система персонал-менеджмента существенно реформируется, наибольшие изменения претерпела система пожизненного найма, которая сохраняется только в крайне небольшом количестве японских корпораций (например, «Toyota», «Canon»), так как несмотря на очевидные преимущества (стабильность занятости и низкий уровень безработицы, полное раскрытие трудового потенциала сотрудников и высокую управляемость персоналом), ее сохранению мешали такие очевидные недостатки, как высокие расходы на заработную плату сотрудникам, узкий внутренний рынок труда, невозможность избавления от неперспективного персонала и пр. Основу системы управления персоналом в США составляют принципы индивидуализма, экономического стимулирования, высокой текучести кадров, узкой специализации, вертикальной карьеры, досрочного выхода на пенсию, приложении ценностных категорий и оценок к использованию трудовых ресурсов. Важнейшие достижения американской и японской систем управления трудовыми ресурсами в нашей стране следует внедрять избирательно, с обязательным учетом национальной специфики.

Культура труда в России связана с советской моделью, построенной на принципах научной организации труда и созданной советскими учеными А. К. Гастевым, А. Ф. Журавским и др. Эта модель основывалась на методах школы научного управления Ф. Тейлора и вобрала в себя многие достижения зарубежного менеджмента. Несмотря на наличие существенных недостатков, в советской экономической модели практически полностью удовлетворялась потребность в безопасности и защищенности, гарантировалось право на труд, пенсионное обеспечение, социальные блага: отпуск, оплата временной нетрудоспособности, обучение. Преимуществом советской модели было и создание развернутой системы нематериального стимулирования работников, включавшей социальные соревнования, моральные поощрения. Резкое изменение экономической ситуации в нашей стране, возникновение рыночных отношений привели к изменениям в системе человеческих ценностей. Поэтому современному российскому менеджеру в целях достижения эффективного управления персоналом фирмы необходимо сохранять, применять и совершенствовать инструменты, созданные социалистической системой управления кадрами, и внедрять методы зарубежного менеджмента, соответствующие параметрам рыночной экономики.

## **6. Основные факторы повышения роли персонала в организации и функции управления персоналом**

Сущность трудовой деятельности кардинально изменил начавшийся с середины XX в. процесс автоматизации и компьютеризации производства. Автоматизация и компьютеризация породили ряд новых особенностей менеджмента, таких как индивидуализация труда и увеличение расстояния между управляющей и управляемой подсистемами, внедрение для межличностных коммуникаций работников компьютерных средств, расширение коллективной ответственности. Повышение требований к работнику одновременно означало и изменение роли работника в производстве, усложнение функций управления персоналом.

**Изменение способов управления персоналом (расширение самоконтроля и самодисциплины).**

Крайне трудно осуществить контроль за представителями нестандартизированного труда связанного с творчеством. Здесь требуется самоконтроль, необходимым условием которого является высокий уровень сознательности, ответственности, самодисциплины, развитие контроля по конечным результатам.

Влияние макроэкономических факторов: глобализации, информатизации, диверсификации производства и мелкосерийности, усиление мировой конкуренции, повышение качества продукции.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.