



**ЧАЙКОВСКИЙ  
ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ  
КОЛЛЕДЖ**

# **Управление персоналом**

**Ольга Зотеевна Клячина,  
руководитель отдела развития  
персонала**

# Структура курса «Управление персоналом»

<b>Общий объем:</b>	69 час.
• аудиторных занятий	46 час.
• практических работ	18 час./12
• самостоятельных работ	23 час./7
• контрольных работ	3
• тестов	3
• проверочных работ	3
• <b>Дифференцированный зачет</b>	

# Литература:

## Базовые учебники:

- **Кибанов, А.Я. Управление персоналом : учебное пособие / Кибанов А.Я. — Москва : КноРус, 2016. — 201 с. — (для ссузов). — ISBN 978-5-406-04737-8. — URL: <https://book.ru/book/918441> (дата обращения: 12.01.2020). — Текст : электронный**
- **Федорова, Н.В. Управление персоналом : учебное пособие / Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. — Москва : КноРус, 2016. — 216 с. — (СПО). — ISBN 978-5-406-04523-7. — URL: <https://book.ru/book/917085> (дата обращения: 12.01.2020). — Текст : электронный**

## Дополнительная литература:

- **Федорова, Н.В. Управление персоналом организации : учебник / Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. — Москва : КноРус, 2016. — 532 с. — ISBN 978-5-406-00903-1. — URL: <https://book.ru/book/920751> (дата обращения: 12.01.2020). — Текст : электронный**
- **Симонин, П.В. Научная энциклопедия по управлению персоналом и HR-менеджменту : учебно-методическое пособие / Симонин П.В., Богачева Т.В. — Москва : Русайнс, 2019. — 92 с. — ISBN 978-5-4365-3275-2. — URL: <https://book.ru/book/932102> (дата обращения: 12.01.2020). — Текст : электронный**

# **Управление персоналом как наука**

**(базовые определения,  
основные подходы к управлению персоналом,  
концепции и философия управления персоналом)**

# Персонал - кадры

**Персонал – полный  
личный состав наемных  
работников**

**Кадры – часть  
персонала, которая  
состоит в штате  
организации**

# Управление – это ...

- **Управление** (образовано от древнерусского слова: правление, управление чем-либо; производное от общеславянского слова: правити — править, направлять, наставлять, учить, руководить, которое происходит от праславянского слова: правъ — прямой, правильный)
- **Управление** — это воздействие (субъекта управления) на управляемую систему (объект управления) с целью обеспечения требуемого её поведения или изменения её характеристик.
- **Управление** – это целенаправленное влияние на объект с целью его стабилизации или изменения в соответствии с поставленными задачами.
- **Управлением** называется процесс осуществления кем-либо руководства группой людей, при котором они выполняют определённые, заданные, требуемые кем-либо действия.

- **Управление персоналом** (англ. human resources management, HRM, HR-менеджмент) — область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции, и оптимальное его использование. Управление персоналом является неотъемлемой частью качественных систем управления организации.
- **Управление персоналом** – это практическая деятельность, которая направлена на обеспечение предприятия квалифицированным персоналом, способным качественно выполнять возложенные на него трудовые функции, и оптимальное использование кадрами. К сферам деятельности управления персоналом относятся осуществление следующих функций:
  - поиск и адаптация персонала. Адаптация - это процесс вхождения новых сотрудников в трудовой коллектив и ознакомление их со спецификой работы предприятия;
  - оперативная работа с персоналом, которая заключается в обучении и развитии персонала, проведении оперативной оценки персонала, организации труда работников и мотивации сотрудников;
  - стратегическая работа с персоналом.

## Становление науки «Управление персоналом»

- История развития науки за рубежом
- История развития управления персоналом в России
- Парадигмы управления персоналом



Парадигма – это ...		
	Старая парадигма	Новая парадигма
• <b>Время реализации</b>		
• <b>Принципы</b>		
• <b>Основные положения</b>		
• <b>Преимущества</b>		
• <b>Недостатки</b>		

## Базовые определения

- **Персонал** — совокупность физических лиц, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых трудовым договором.
- **Кадры** — основной состав квалифицированных работников предприятия.
- **Человеческие ресурсы** — тот же персонал организации, но рассматриваемый как объект управления с учетом таких характеристик, как квалификация, способности, компетентность, мотивация, трудовое поведение.
- **Человеческий капитал** — совокупность способностей, знаний, навыков и мотиваций, применение которых способствует росту экономики.

**Важнейшим стратегическим фактором,  
определяющим успех экономики,  
на всех уровнях,  
являются люди — кадровый потенциал  
предприятий и организаций.**

**«КАДРЫ РЕШАЮТ ВСЁ ...»**

## **Причины повышения роли человеческого фактора в современном производстве**

- Принципиальные изменения в содержании труда, вызванные применением новых видов техники, технологий и методов производственной деятельности.
- Обострение конкуренции и повышение значимости качества продукции и услуг на мировом рынке.
- Повышение образовательного и культурного уровня работников
- Изменение форм организации труда на предприятии.
- Изменение возможностей контроля над сотрудниками и повышение значимости самоконтроля и самодисциплины.
- Изменение взгляда руководителей на управление персоналом: с второстепенного на первостепенный фактор управления.

В современных условиях

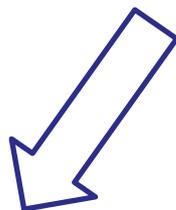
- знания,
- умения,
- трудовые навыки,
- инициатива,
- предприимчивость,
- обучаемость

работников являются важным стратегическим ресурсом организации.

## **К признакам персонала принято относить следующее:**

1. наличие надлежащим образом оформленных трудовых отношений с работодателем;
2. обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, компетентностью, квалификацией и т. п.);
3. целевую направленность деятельности персонала, т. е. обеспечение достижения целей организации.

# Управление персоналом



**управление  
индивидом**  
*(индивидуальная  
кадровая работа)*



**управление  
коллективом**  
*(кадровая  
политика)*

# Содержание управления персоналом

- определение потребности в кадрах с учетом стратегии развития организации, объема производства продукции, услуг;
- формирование численного и качественного состава кадров (система комплектования, расстановка кадров);
- кадровая политика (взаимосвязь с внешним и внутренним рынком труда, высвобождение, перераспределение, переподготовка кадров);
- система общей и профессиональной подготовки кадров;
- адаптация работников на предприятии;
- оплата и стимулирование труда;
- система развития кадров (подготовка и переподготовка, обеспечение профессионально – квалификационного роста через планирование трудовой карьеры)

## Цели управления персоналом

- Обеспечение предприятия персоналом в рыночных условиях
- Повышение эффективности производства и труда (в частности, достижение максимальной прибыли)
- Обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива (удовлетворенность трудом, низкая текучесть кадров и потерь рабочего времени, готовность к решению общих задач и сотрудничеству)

## КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**Концепция управления персоналом** — это система взглядов на управление персоналом в организации, обобщенное представление (необязательно декларируемое) о роли и месте человека в организации и требованиях к работникам.

В основе концепции управления персоналом лежит определенная **парадигма управления**.

Парадигма (от *лат.* *paradeigma* — «пример, образец») — это ключевая идея, лежащая в основе построения научной концепции.

## Базовые определения

- **Персонал** — совокупность физических лиц, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых трудовым договором.
- **Кадры** — основной состав квалифицированных работников предприятия.
- **Управление персоналом** — это практическая деятельность, которая направлена на обеспечение предприятия квалифицированным персоналом, способным качественно выполнять возложенные на него трудовые функции, и оптимальное использование кадрами. К сферам деятельности управления персоналом относятся осуществление следующих функций:
  - поиск и адаптация персонала. Адаптация - это процесс вхождения новых сотрудников в трудовой коллектив и ознакомление их со спецификой работы предприятия;
  - оперативная работа с персоналом, которая заключается в обучении и развитии персонала, проведении оперативной оценки персонала, организации труда работников и мотивации сотрудников;
  - стратегическая работа с персоналом.
- **Концепция управления персоналом** — это система взглядов на управление персоналом в организации, обобщенное представление (необязательно декларируемое) о роли и месте человека в организации и требованиях к работникам.
- **Парадигма управления** - ключевая идея, лежащая в основе построения научной концепции управления персоналом

# Терминологический диктант

*Дайте определения:*

**Управление персоналом – ....**

**Персонал — ....**

**Кадры — ....**

**Парадигма управления - ....**

**Концепция управления персоналом — ....**

## **Существует три основных подхода (концепции) к управлению персоналом:**

- 1. Экономический подход (экономико-технологическая концепция)** — определяет роль человека в системе управления как фактор производства.
- 2. Органический подход (организационно-административная концепция)** — определяет роль человека в системе управления как ресурс организации.
- 3. Гуманистический подход (гуманистическая концепция)** — определяет роль человека в системе управления как главный субъект организации.

# КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Концепции/подходы	Экономический подход (экономико-технологическая концепция)	Органический подход (организационно- административная концепция)	Гуманистический подход (гуманистическая концепция)
Основная цель управления персоналом			
Парадигма управления персоналом			
Восприятие человека			
Представление об организации			
Типичный стиль управления			
Основное содержание работы системы управления персоналом			

# КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Концепции/подходы	Экономический подход (экономико-технологическая концепция)	Органический подход (организационно-административная концепция)	Гуманистический подход (гуманистическая концепция)
Основная цель управления персоналом	Повышение дохода путем максимального использования труда работников	Оптимизация управления	Развитие организации
Парадигма управления персоналом	человек - живой придаток машины, фактор производства	человек как ресурс организации; место человека в системе управления — как элемент формальной организационной структуры.	человек как субъект деятельности, самостоятельно организующий процессы
Восприятие человека	человек экономический, то есть думающий о доходах	Человек-функция, рассматривается через формальную роль, которую он занимает в организации, должность	человек развивающийся, со своими потребностями и интересами, рассматривается как потенциал развития организации
Представление об организации	организация является набором механических отношений и должна действовать подобно механизму (алгоритмизировано, эффективно, надежно и предсказуемо)	организация является системой взаимосвязанных элементов, выполняющих определенные функции для стабильной работы	организация это саморазвивающаяся система
Типичный стиль управления	авторитарный	демократический	гибкий, свободный
Основное содержание работы системы управления персоналом	рациональная организация труда и заработной платы	оценка профессионально-квалификационных и личностным качеств работника для эффективного выполнения обязанностей, определение на должность	развитие персонала, установление баланса интересов работника и организации для достижения общих целей

## Цели управления персоналом

- Обеспечение предприятия персоналом в рыночных условиях
- Повышение эффективности производства и труда (в частности, достижение максимальной прибыли)
- Обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива (удовлетворенность трудом, низкая текучесть кадров и потерь рабочего времени, готовность к решению общих задач и сотрудничеству)

# Методы управления персоналом

## Практическая работа 1

*Задачная формулировка:*

Проанализируйте воздействие методов управления персоналом и заполните таблицу

<i>№</i>	<i>название группы методов управления</i>	<i>название метода управления</i>	<i>объект управления</i>	<i>цель</i>
1.1				
1.2				
...				
...				
2.1				
2.2				
...				
...				
3.1				

Сделайте вывод о том, в каких производственных ситуациях какие методы управления целесообразно и эффективно использовать.

<i>№</i>	<i>Инструменты оценки</i>	<i>Баллы</i>
1.	Названы от 0 до 3 основных групп методов управления персоналом	0 - 3
2.	Зафиксированы	
2.1	• от 90% до 100% соответствующих группам методов управления	6 - 7
2.2	• от 70% до 89% соответствующих группам методов управления	4 - 5
2.3	• от 50% до 69% соответствующих группам методов управления	2 - 3
2.4	• менее 50% соответствующих группам методов управления	0 - 1
3.	Верно названы объекты управления	
3.1	• 90% - 100%	6 - 7
3.2	• 70% - 89%	4 - 5
3.3	• 50% - 69%	2 - 3
3.4	• менее 50%	0 - 1
4.	Правильно сформулированы цели использования соответствующих методов управления	0 - 6
5.	Сделан обоснованный полный качественно сформулированный вывод	0 - 4
	<b>ИТОГО</b>	
<b>«отлично» - 24 -27      «хорошо» - 19-23      «удовлетворительно» - 12-18</b>		

# Принципиальная схема управления персоналом

**административно  
-  
организационные**

**экономические**

**социально -  
психологические**

## Методы управления персоналом

**Принципы, характеризующие  
требования к формированию  
системы управления персоналом**

**Принципы, определяющие  
направления развития системы  
управления персоналом**

**Основные  
принципы:**

- **научности**
- **оптимальности**
- **сочетания единоначалия и коллегиальности**
- **плановости**
- **сочетания прав, обязанностей, ответственности**
- **мотивации**
- **эффективности**
- **демократизации управления**

## Основные категории персонала в организации

<b>Рабочие -</b>	работники, занятые непосредственным воздействием на предметы труда (изготовлением продукции)
<b>Служащие -</b>	работники, выполняющие конкретные (однообразные) функции в сферах управления и обслуживания
<b>Специалисты -</b>	работники, выполняющие технические и/или инженерные функции, конкретное содержание которых разнообразно и определяется <ul style="list-style-type: none"><li>• содержанием научного знания в конкретных областях деятельности (экономике, финансах, технологии и т.д.)</li><li>• характером выполняемых задач</li></ul>
<b>Руководители -</b>	работники, наделенные правом принятия решений и выступающие единоначальниками в пределах данных им полномочий

## Классификация персонала в индустриально развитых странах

Согласно требованиям Международной организации труда (МОТ):

«Белые воротнички»- лица, занятые преимущественно умственным трудом

«Синие воротнички»- лица, занятые физическим трудом

«Серые воротнички»- лица, занятые в социальных структурах

