





ТЕМА 1

Персонал предприятия как объект управления

Сентябрь
2017





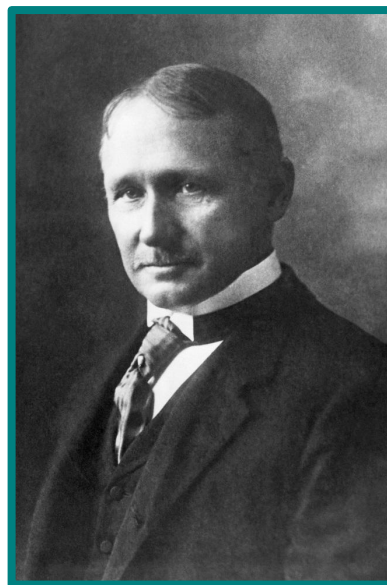
ОГЛАВЛЕНИЕ

ШКОЛА НАУЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ИЛИ ШКОЛА НАУЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА.....	4
КЛАССИЧЕСКАЯ (АДМИНИСТРАТИВНАЯ) ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ.....	7
ШКОЛА ПСИХОЛОГИИ И ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ.....	11
НАУКА УПРАВЛЕНИЯ.....	12
ТЕОРИЯ «ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ».....	15
КОНЦЕПЦИЯ РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ.....	20
ПОНЯТИЕ ПЕРСОНАЛА, ФИЛСОФИЯ И ПИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	26





ШКОЛА НАУЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ИЛИ ШКОЛА НАУЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА



Frederick Winslow Taylor





Школа научного менеджмента или школа научной организации труда, в рамках которой была создана система организации производства, называемая по имени ее автора «тейлоризм», развивалась в США в период с 1885 по 1920 годы.

Frederick Taylor, американский инженер, предприниматель, ученый, используя изобилие на рынке труда неквалифицированной рабочей силы (эмигранты со всего света), эффективно решил проблему разделения сложного квалифицированного труда на мельчайшие операции, каждая из которых не требует высокой квалификации, но кооперация относительно простых рабочих процессов позволяла получить сложную продукцию.

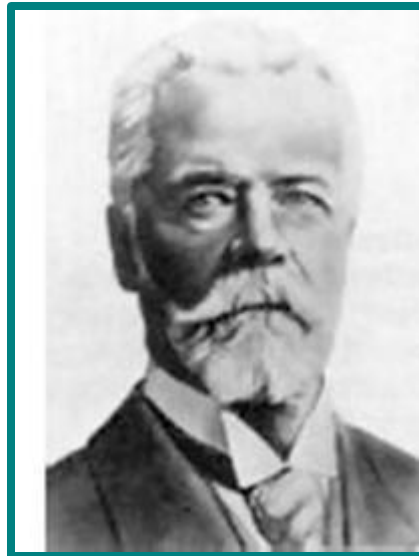
«Разработанная Тейлором система представляет собой совокупность методов организации и нормирования труда, управления производственными процессами, подбора, расстановки рабочей силы, оплаты труда направленных на повышение интенсивности и производительности труда. Система предусматривает детальное исследование трудовых процессов и строжайшую регламентацию их выполнения, а также режимов работы оборудования».



Подходы Тейлора к анализу движений рабочего, устранению лишних и неудобных движений, научному нормированию труда, ведению учета и контролю служат основой современных систем организации труда. Уровень реализации подходов Тейлора - непосредственно производство, производственное звено, рабочее место производственного рабочего. Ф. Тейлора упрекали за то, что он превращает рабочего в придаток машины, в автомат, но в своих поздних трудах он говорил о необходимости формирования сознательного отношения рабочих к вводимым новшествам, стимулированию инициативы, усердия, добросовестности, старательности, обучению рабочих, заботы о них, разъяснению целей организации. И хотя эти пожелания не привлекли внимания современников Тейлора, а система Тейлора осталась в памяти как «система выжимания пота», без его работ явно замедлились бы темпы научно - технического прогресса. К примеру, в современных японских системах организации производства устранены лишние, а тем более неудобные движения, нормирование выведено на высочайший уровень, решены проблемы разделения, специализации, кооперации и координации труда, синхронизации всего производства, но все это делается совместно с самими работниками, при их заинтересованном и поощряемом участии.



КЛАССИЧЕСКАЯ (АДМИНИСТРАТИВНАЯ) ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ



Henri Fayol



Классическая (административная) школа, школа классического менеджмента Henri Fayol (ее расцвет пришелся на 1920 - 1950 годы).

Она исследовала не столько эффективность отдельных элементов организации, сколько эффективность организации как целого: принципы рационального управления организацией, функции управления, структуру системы управления. В понятие «управление» Henri Fayol включил 6 функций:

- производственную (техническую);
- коммерческую;
- финансовую;
- защитную (защита собственности и личности);
- бухгалтерскую;
- административную.



В последующем вносились различные изменения в этот набор функций управления, но в основе остался подход Henri Fayol. Henri Fayol исследовал содержание и соотношение этих функций у руководителей разного уровня и определил совокупность качеств и знаний, через призму которых следует рассматривать содержание труда управленцев разного уровня. Эти качества, по мнению ученого, должны быть сведены в такие группы:

- физические качества;
- умственные качества;
- нравственные качества;
- общее развитие;
- специальные знания, опыт .



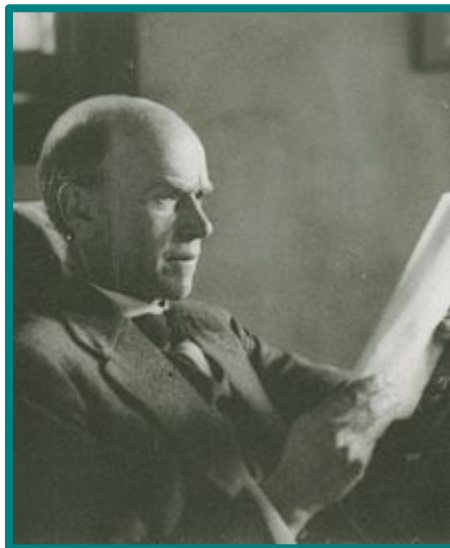
Чем не основа для разработки структуры профессиональных и личностных качеств работников? Henri Fayol определил также и общие принципы управления:

- Разделение труда.
- Власть;
- Дисциплина;
- Единство распорядительства (командования);
- Единство руководства;
- Подчинение частных интересов общим;
- Вознаграждение;
- Централизация;
- Иерархия;
- Порядок;
- Справедливость;
- Постоянство состава персонала;
- Инициатива;
- Единение персонала.

Здесь четко прослеживается идеология построения жесткой централизованной иерархической организации, в которой персонал должен проявлять инициативу и разделять цели руководства.



ШКОЛА ПСИХОЛОГИИ И ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ



George Elton Mayo





Начиная с 1924 года, развивается школа психологии и человеческих отношений, или неоклассическая школа. В основе этого направления лежит открытый Элтоном Мэйо так называемый «хотторнский эффект». Во время экспериментов в области организации и совершенствования условий труда и их влияния на производительность труда, проводимых на заводе фирмы «Уэстерн Электрик» в Хотторне, был получен прирост производительности труда, основным фактором которого принято считать заботу, проявляемую учеными о работницах цеха, внимание к ним, обращение за советами (соучастие в принятии решений), объяснение смысла и цели проводимых работ. Такое отношение было воспринято работницами как стимулирующий фактор, бригада задействовала методы группового психологического воздействия на нерадивых работниц, стараясь ответить высокими результатами на человеческое отношение.

Понимание природы этого явления породило тенденцию к более широкому применению достижений психологии, социологии, социальной психологии в сфере производства и постепенно вывело «человеческий фактор» на уровень наиболее эффективного и неисчерпаемого ресурса производства.



НАУКА УПРАВЛЕНИЯ





С 50-х годов развивается наука управления , использующая в исследовании процессов управления организациями и социальными группами математические методы, в том числе исследование операций, экономико - математическое моделирование и т.п. Конечно, полностью адекватных моделей системных процессов создать невозможно, но глубина познания и степень вероятности прогнозов с использованием математического аппарата повышается.





Теория «ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ»





Значительное место в ряду теорий, определяющих отношение к человеку в сфере производства, занимает теория «ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛЛА». Бизнесмен страны с развитым рынком обычно воспитан на теориях развития капитализма Милтона Фридмена и других теоретиков капиталистической экономики, он выше всего ценит капитал, заботится о его возрастании. Приравнивание рабочей силы предприятия к капиталу, выявление у рабочей силы свойств и возможностей, подобных свойствам денежного капитала, является, с одной стороны, неожиданностью для бизнесмена, а с другой стороны, при достаточном обосновании теории, убедительным фактом, заставляющим по - другому взглянуть на своих работников. К тому же в рамках этой теории доказательство осуществляется с использованием привычных и понятных бизнесмену экономических терминов и категорий.



Человеческий капитал - это адекватная постиндустриальному состоянию общества социально-экономическая форма выражения производительных качеств, свойств, способностей, сил, функций и ролей человека, включенных в систему социально-ориентированной экономики смешанного типа.

Человеческий капитал - "...сформированный в результате инвестиций и накопленный человеком определённый запас здоровья, знаний, навыков, способностей, мотиваций, которые целесообразно используются в той или иной сфере общественного воспроизводства, содействуют росту производительности труда и производства и тем самым влияют на рост доходов (зарботков) данного человека". Измерение человеческого капитала обычно производится в денежной форме, хотя проявляются и такие эффекты, как психологический, моральной удовлетворенности, престижности, экономии времени.



В рамках теории человеческого капитала были выделены такие особенности человеческого капитала:

- 1.** В современных условиях человеческий капитал (ЧК) является основным фактором экономического роста.
- 2.** Формирование ЧК требует от самого человека и всего общества значительных затрат.
- 3.** ЧК в виде навыков, способностей является определенным запасом, т.е. может быть накапливаемым.
- 4.** Инвестиции в ЧК обеспечивают, как правило, его обладателю в будущем получение более высокого дохода.
- 5.** Вложения в ЧК дают довольно значительный по объёму, длительный по времени и интегральный по характеру экономический и социальный эффект.



6. Инвестиционный период у ЧК значительно длиннее, чем у физического: вложения в образование человека имеют инвестиционный период 12-20 лет, в то время как у физического капитала - 1-5 лет.

7. ЧК отличен от физического по степени ликвидности: ЧК неотделим от его носителя - живой личности.

8. Независимо от источников формирования (государство, семья, частные средства и пр.), использование ЧК и получение прямых доходов контролируется самим человеком.

9. Функционирование ЧК, степень отдачи от его использования обусловлены свободным волеизъявлением субъекта, его индивидуальными интересами и предпочтениями, его материальной и моральной заинтересованностью, ответственностью, мировоззрением и общим уровнем культуры, в т.ч. и экономической.

10. Человеческий капитал, как и физический, оборачивается и воспроизводится.



КОНЦЕПЦИЯ РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ



Одна из наиболее современных концепций – концепция развития человеческих ресурсов - подразумевает создание условий для добровольной интенсификации труда и мобилизации потенциала работника в интересах фирмы. На базе многочисленных программ развития персонала фирма обеспечивает работникам удовлетворение многих потребностей, развитие и повышение профессионального и общеобразовательного уровня. На основе выявленной диспозиции мотивов поведения работников им предлагается достаточно широкий набор стимулов, которые бы обеспечили их положительное отношение к труду и более высокую отдачу.

В конце 70-х и в 80-е гг. на управление персоналом начали оказывать влияние такие внешние силы воздействия, как более интенсивная международная и внутригосударственная конкуренция среди компаний. Было признано, что значительное влияние на управление людьми в организации оказывало и оказывает большое число организационных параметров, на которые обычно не так часто обращают внимание. Такие характеристики, как структура, стратегия, размер, культура, жизненные циклы продукции и организации, стали включаться в рамки работ по управлению персоналом организации. Сегодня внимание исследователей данного вопроса привлекают такие факторы, как глобальная конкуренция, наличие мировой рабочей силы, этика бизнеса и окружающая среда.



Все вместе, эти элементы вплоть до конца 70-х и начала 80-х составляли дисциплину и область науки, именуемую «персональный менеджмент, или управление персоналом», а затем, по мере развития, получили название концепции «управления персоналом и человеческими ресурсами» или просто «управления человеческими ресурсами».

Рассмотрим сравнительную характеристику основных факторов, определяющих, по мнению современных западных ученых, концепцию «управление персоналом» и концепцию «управление человеческими ресурсами», предложенную в 1992 году Стори. Он приводит 27 различий между персональными/индустриальными отношениями и управлением человеческими ресурсами. В свою очередь, эти 27 пунктов объединяются в три категории:

- убеждения и предпосылки;
- стратегические аспекты;
- ключевые рычаги.



Управление персоналом	Управление человеческими ресурсами
Окружающая среда	
Отечественная	Глобальная
Внутренняя	Внешняя
Организационные задачи	
Оперативные	Стратегические
Привлекать Сохранять Мотивировать	Итоговые показатели
Управленческий стиль	
Функциональный	Партнерский
Работники отделов по работе с персоналом	
Специалисты узкого профиля	Специалисты широкого профиля
В отношении работников предприятия	
Занимается конфликтами	Добивается гармонии
Практические методы работы	
В центре внимания находится отдельная личность Узко направленные	В центре внимания – команда Широко направленные

Рис. 1. Области различия между управлением персоналом и управлением человеческими ресурсами



Хотя всегда можно найти исключения, но в целом область интересов управления человеческими ресурсами переместилась с национальных проблем в многонациональные и более глобальные. Озабоченность вызывают вопросы экологии, охраны здоровья, образования населения. В организационной области управление человеческими ресурсами раньше сосредотачивалось только на оперативных вопросах персонала, теперь же оно включает больше стратегических вопросов, относящихся к интересам бизнеса самой организации. Подразделения по управлению человеческими ресурсами могут также заниматься проблемами, связанными с деятельностью ключевых поставщиков и потребителей. В управленческой области специалисты по человеческим ресурсам стали более тесно заниматься цепочкой, в которую потребители включены как объект интересов отдела управления человеческими ресурсами. По мере того, как специалисты по человеческим ресурсам привлекаются к глобальным, внешним и стратегическим вопросам, их основные задачи меняются. Если в отношении персонала задачами являются привлечение, сохранение и мотивация работников, то задачи управления человеческими ресурсами включают обеспечение достижения итоговых показателей: конкурентоспособности, рентабельности, выживания, конкурентных преимуществ и гибкости рабочей силы. Хотя задачи привлечения, сохранения и мотивации по-прежнему остаются важными, они существенны, главным образом, как средство достижения и совершенствования итоговых показателей.



Происходит отход от функциональной ориентации, при которой развитие человеческих ресурсов скорее связывалось с развитием продуктов и услуг, чем с пониманием включенности человеческих ресурсов непосредственно в процессы бизнеса и руководства. В настоящее время специалисты по человеческим ресурсам превратились в специалистов широкого профиля. Эта тенденция четко прослеживается и на индивидуальном уровне (каждый специалист по человеческим ресурсам становится многопрофильным специалистом), и на уровне отделов (команды разных специалистов работают вместе по обслуживанию одного потребителя). По отношению к работникам, отделы и специалисты по человеческим ресурсам перешли от фундаментальной ориентации на конфликт и дифференциацию к ориентации на гармонию и эгалитаризм (равенство). Что касается области практической работы с человеческими ресурсами, то если управление персоналом ассоциируется с узконаправленными задачами и вниманием к отдельной личности, то управление человеческими ресурсами ассоциируется с более широкими задачами и вниманием к самоуправляемым командам.





Понятие персонала, философия и принципы управления персоналом





В состав персонала целесообразно включать всех работников, чей живой труд способствует получению конечной продукции, производству работ, услуг организации, независимо от формы и характера трудовых отношений между ними и организацией. Такое понимание персонала основывается на том, что даже при гражданско-правовых отношениях между работниками и организацией организация выполняет ряд функций по управлению этими людьми, включая такие процессы как:

Анализ работы - процедура систематического сбора и анализа информации о содержании работы, требованиях к работникам. В результате сбора и анализа такой информации появляется возможность определить функциональные обязанности каждого работника предприятия и квалификационные требования к самим работникам. И, как правило, в результате анализа работы составляются такие важнейшие документы как должностные инструкции.



Следующий процесс – это планирование человеческих ресурсов. **Планирование человеческих ресурсов** – это процесс определения потребностей организации в персонале, т.е. определение когда, где, сколько и какие (т.е. какой квалификации) сотрудники требуются организации. Планирование человеческих ресурсов служит основой подбора и увольнения персонала.

Подбор персонала (или его называют по другому – привлечение персонала) это процесс создания базы данных о работниках необходимой квалификации для удовлетворения потребностей организации в персонале.

После подбора или привлечения персонала следует следующая процедура – **отбор персонала**, т.е. процесс выбора кандидатов с необходимой квалификацией для заполнения конкретной должности в организации.

Ориентация персонала – ориентация персонала это спланированное ознакомление новых работников с организацией, ее работниками и содержанием работы. Ориентация работника помогает ему успешнее адаптироваться в новых условиях



Обучение персонала – это систематический процесс в ходе которого работники приобретают или изменяют навыки или знания им необходимые для выполнения работы.

Развитие персонала – развитие это деятельность направленная на развитие способностей работников с целью их постоянного профессионального роста. В конечном счете, в данном пункте речь идет о раскрытии потенциала работника. Потенциала который является источником роста самого предприятия.

Оценка персонала – очень важная процедура в рамках которой определяется эффективность деятельности сотрудников для достижения целей организации.

Вознаграждение – вознаграждение предполагает компенсацию работникам затраченных сил, времени, и включает в частности вопросы материально и морального стимулирования.



Само решение о форме отношений принимается с учетом многих факторов и на основе оценки эффективности различных вариантов, т.е. является результатом определенных управленческих действий.

В настоящее время действует нормативный документ «Инструкция по заполнению организациями сведений о численности работников и использовании рабочего времени в формах федерального государственного статистического наблюдения» (утверждена Постановлением Госкомстата России от 07.12.98 №121 по согласованию с Минэкономки России и Минтрудом России) . Исходя из формальных определений, согласно которым в численность работников следует включать совместителей и работающих на основе гражданско-правового договора, их также следует включать и в состав понятия «персонал организации».



Под персоналом организации следует понимать работников всех категорий, живой труд которых интегрирован в общие трудозатраты организации, на оплату которого расходуются учитываемые средства организации и /или который связан с выполнением функций по управлению этим трудом.

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

Объектом этой науки являются личности и общности (формальные и неформальные группы, профессионально - квалификационные и социальные группы, коллективы и организация в целом) на производстве.

Субъект «организация» рассматривается и как целостный организм (по Файолю, «единство материального и социального»), и как весь трудовой коллектив, но зачастую приходится рассматривать и персонал, руководство или хозяев организации, представляющих, персонифицирующих ее интересы и определяющих ее особенности и поведение.



Предметом науки управления персоналом являются основные закономерности и движущие силы, определяющие поведение людей и общностей в условиях совместного труда. Задачей является познание закономерностей и факторов поведения и их применение в достижении целей организации с учетом личных и групповых интересов персонала. В идеале - **это создание организации, работающей на принципе сотрудничества, в которой оптимально сочетается движение к общеорганизационным, групповым и индивидуальным целям.**

Понятие «персонал» часто заменяется понятием «человеческие ресурсы». Ресурсный подход к персоналу основывается на понятии «ресурсы», что в переводе с французского означает «вспомогательное средство». К числу ресурсов относятся денежные средства, ценности, запасы, возможности, источники средств и доходов. Причисление людей к ресурсам переводит их больше в категорию «объект», чем «субъект», ограничивает их восприятие руководством рамками одного из многих ресурсов, ставит под сомнение целесообразность учета индивидуальности, индивидуальный подход и необходимость исследования, развития и полного применения потенциала.





Кадры — основной (штатный) состав квалифицированных работников предприятия, учреждения, организации.

Штаты — в СССР: перечень личного состава работников учреждения, организации, предприятия, утверждаемый, как правило, вышестоящим органом. В каждом учреждении (предприятии) имеется штатное расписание, в котором определены структура аппарата, наименования штатных должностей, размеры окладов по каждой должности и т.д.

Персона — лицо, личность, особа. Определение понятия «персонал» недавнего прошлого (по Ожегову): личный состав или работники учреждения, предприятия, составляющие группу по профессиональным или другим признакам (Технический персонал, обслуживающий персонал). В этом случае содержание понятия «персонал» совпадает с содержанием понятия «кадры», «штаты».





По мнению многих современных авторитетов, введение термина «персонал» как множественного числа слова «персона» вместо терминов «кадры», «штатные единицы», «ресурсы», «человеческий фактор», отражает изменение восприятия людей на производстве, тенденцию к уходу от ресурсного, потребительского подхода к работникам в направлении к гуманистическому подходу, к восприятию персонала как главного достояния предприятия в силу уникальности его качеств и безграничности возможностей.

Управление персоналом как вид деятельности - это управление живым трудом, людьми, наиболее сложным и перспективным, потенциально неисчерпаемым ресурсом предприятия, в решающей степени определяющим эффективность деятельности, конкурентоспособность и выживаемость организации.





Философия управления персоналом как науки и практики представляет собой совокупность основополагающих принципов (согласно Словарю русского языка Ожегова). В отличие от принципов, количество которых может быть достаточно велико, при определении философии обнаруживается тенденция выразить ее в одной фразе. В этом она сходна с известным явлением, называемым «миссия компании». Кстати, миссии некоторых организаций включают философский тезис, определяющий основу управления персоналом.

Вот как определяет философию организаций массового производства (по сути, бюрократических организаций начала и середины XX века) Д.Ф.Томасон :
«Основой философии организаций массового производства было положение, согласно которому специалисты по персоналу должны подчеркивать ценность правил и развивать методы, базирующиеся на их совокупности, необходимые для достижения стабильности в производственных отношениях и деятельности». Очевидно, что строгая регламентация деятельности, работа «по правилам» составляла краеугольный камень идеологии предприятий подобного типа, идеологии тейлоризма.





Принципы, закладываемые в основу управления персоналом, должны отражать подход, позицию, точку зрения на персонал, образно говоря, демонстрировать, кем являются для хозяина организации, для работодателя люди, которые работают в его организации, «за кого он их держит».

Переходя к сущности понятия «принципы» в управлении персоналом, отметим, что общие уместные в данном случае значения его (от лат. начало, основа) :

- 1)** Основное исходное положение какого-либо учения, теории, науки, мировоззрения, политической организации и т.д.,
- 2)** Внутреннее убеждение человека, определяющее его отношение к действительности, нормы поведения и деятельности.



Принципиальной основой управления персоналом могут и должны служить принципы отношения к человеку и наемному работнику, которым обязано следовать все цивилизованное сообщество и которые изложены во Всеобщей декларации прав человека (принята Генеральной Ассамблеей ООН 10.12.1948) и Международных Пактах о правах человека (одобрены Генеральной Ассамблеей ООН 16.12.1966). Эти принципы положены в основу Конституций стран –членов ООН, в частности, российской.



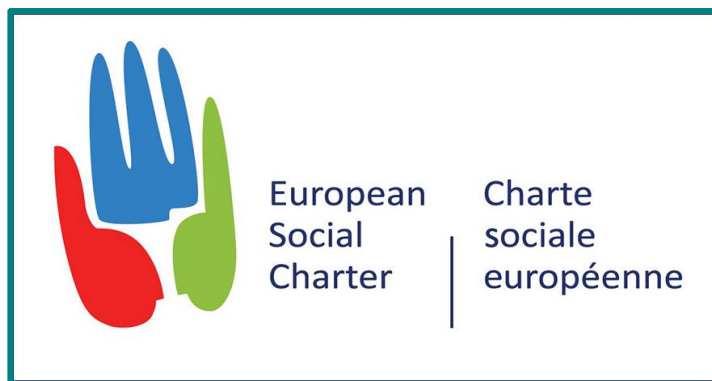


Принципы управления персоналом на современном этапе развития цивилизации и общества целесообразно определить следующим образом:

- **научность**, использование достижений научных дисциплин, имеющих в качестве объекта исследования человека, социальные общности, организации, труд;
- **системность** в восприятии объектов исследования и управления и факторов, влияющих на поведение объектов;
- **гуманизм**, основывающийся на концепциях гуманизма современного человеческого сообщества, на индивидуальном подходе, восприятии персонала как главного достояния организации, а каждого работника - как уникальной личности, обладающей большим и многообразным потенциалом, в том числе творческим;
- **профессионализм**, предполагающий у работников служб Управления персоналом наличие адекватного образования, опыта и контекстуальных навыков, позволяющих эффективно управлять персоналом конкретного предприятия;
- **Законность** - опора при управлении персоналом на закон.



В Европе действуют соответствующие демократические основные нормы в виде «Хартии основных социальных прав трудящихся» («Социальная хартия ЕС»). Содержание «Социальной хартии ЕС» — это нормативные утверждения, общие нормативные аксиомы, которые могли бы войти в свод основ трудового социального законодательства.





Спасибо за внимание!