

**Национальный исследовательский  
Томский политехнический университет  
Институт инженерного предпринимательства**

# **Организационное поведение и управление человеческими ресурсами**

- 1. Введение в курс**
- 2. Этические принципы взаимодействия людей в  
человеческом обществе**

**Проф. Дульзон А.А.**

**2012**

# Цель курса

Основной целью курса является освоение научных основ и современной методологии управления человеческими ресурсами организации.

- В результате освоения дисциплины студент должен **знать**:
  - основные этические принципы взаимодействия людей в человеческом обществе;
  - закономерности поведения индивидуумов и их реакции на окружающую действительность;
  - основы групповой динамики;
  - основы межличностной коммуникации;
  - основные теории мотивации персонала;
  - основы системы взаимодействия работников в организации;
  - систему планирования, отбора, развития и оценки персонала.

- В результате освоения дисциплины студент должен **уметь**:
  - комбинировать свои знания организационного поведения и организационных структур с тем, чтобы организовать эффективные группы и команды;
  - выявлять факторы, влияющие на мотивацию и демотивацию работников и разрабатывать необходимые корректирующие меры.
- **Владеть**:
  - методическим аппаратом, позволяющим исследовать, анализировать и прогнозировать явления в области управления человеческими ресурсами;
  - технологией анализа работ;
  - инструментами для оценки персонала и эффективности его труда.

# Содержание курса

1. Введение
2. Этические принципы взаимодействия людей в человеческом обществе
3. Поведение индивидуумов, групп и организаций
4. Мотивация персонала
5. Взаимодействие работников организации
6. Обеспечение организации трудовыми ресурсами
7. Управление показателями труда и вознаграждением

# 1. Введение

- 1.1. Цели и функции УЧР
- 1.2. Теоретические основы УЧР
- 1.3. Процесс управления человеческими ресурсами
- 1.4. Стратегическое УЧР
- 1.5. Интеллектуальный капитал
- 1.6. К истории управления человеческими ресурсами

# 1.1. Цели и функции УЧР

- Основная цель УЧР – обеспечить достижение успеха данной организации с помощью людей.
- Основные функции УЧР:
  - Осуществление *анализа работы* (определение природы должности каждого работника)
  - *Планирование в сфере трудовых нужд и найма* кандидата на работу
  - *Отбор* кандидатов на работу
  - *Ориентирование и обучение* новых работников
  - *Управление* вознаграждением работников
  - *Оценка производительности*
  - *Общение* (собеседование, рекомендации, обучение)
  - *Обучение и совершенствование* (организации в целом и индивидуальное)

# 1.2. Теоретические основы УЧР

- Организационное поведение
  - Поведение организаций и поведение людей в организациях
  - Поведение индивидуумов, групп и организаций
- Теория интеллектуального капитала
- Корпоративная культура

# 1.3. Процесс Управления Человеческими Ресурсами

- **Этап 1.** Планирование человеческих ресурсов
- **Этап 2.** Найм/увольнение
- **Этап 3.** Отбор (идентификация и отбор компетентных работников)
- **Этап 4.** Ориентирование
- **Этап 5.** Обучение (адаптированные и компетентные работники с современными навыками и знаниями)
- **Этап 6.** Оценка производительности (включая собеседования при увольнении)
- **Этап 7.** Развитие карьеры (включая планирование преемственности)
- **Этап 8.** Удовлетворительные административно-трудовые отношения (компетентные работники с высокой производительностью, которые способны поддерживать эту высокую производительность в течение долгого времени)

# 1.4. Стратегическое управление человеческими ресурсами

- Стратегическое УЧР – это подход к принятию решений по поводу намерений и планов организации, касающихся стратегии, политики и практики отношений трудового найма, поиска и отбора сотрудников, обучения, развития, управления показателями работы, вознаграждения и трудовых отношений.
- Определяющая характеристика стратегического УЧР – его комплексность; стратегии УЧР интегрированы в целом в стратегии бизнеса.
- Интеллектуальный капитал является основным источником конкурентного преимущества.
- Стратегическое УЧР связано с изменениями в структуре и культуре, эффективностью работы организации и ее показателями, соответствии ресурсов будущим потребностям, развитием отличительных способностей, управлением знаниями и управлением переменами.
- Основой для выработки стратегии являются SWOT-анализ и PESTLE-анализ (PESTLE – Political, Economic, Social, Technological, Legal and Environmental).

# 1.5. Интеллектуальный капитал

- Интеллектуальный капитал состоит из запаса и движения полезных для организации знаний, которые можно рассматривать как нематериальные ресурсы.
- Интеллектуальный капитал вместе с материальными ресурсами (деньгами и имуществом) составляют рыночную стоимость предприятия.
- Составляющие интеллектуального капитала:
  - Человеческий капитал
  - Социальный капитал
  - Организационный капитал

# 1.5. Интеллектуальный капитал

- Человеческий капитал – знания, умения и способности работников организации.
- Социальный капитал – запасы и перемещения знаний, возникающие благодаря сети взаимоотношений внутри организации. Социальный капитал можно представить как совокупность горизонтальных связей между людьми. Они включают в себя социальные контакты и связанные с ними нормы, которые влияют на общество, производительность и благосостояние.
- Организационный капитал – институализированное знание, которым **владеет** организация и которое хранится в базах данных, инструкциях и т.д. «Организационный капитал (знания) остается, когда работник увольняется; а человеческий капитал – это тот интеллектуальный запас, который каждый вечер уходит домой вместе с работником» (Fitz-eng, J. - Фитц-энж).

# 1.6. К истории управления человеческими ресурсами

- За несколько тысячелетий цели и стратегии управления человеческими ресурсами изменились удивительно мало.
- Метод «кнута и пряника» в основных чертах сохранился до наших дней.
- Человек-работник остался средством достижения целей власть имущими.
- Стратегия «человек как цель» провозглашалась в СССР и активно обсуждается в мировой литературе, но пока представляет собой скорее утопию.

Прямое применение моделей, выработанных в странах с развитым рынком, в условиях России невозможно.

Даже при наличии одинаковых проблем следует учитывать, что они возникли в совершенно разных условиях, в уникальных системах, находящихся на разных этапах развития.

В то же время поворот к цивилизованному отношению к человеку труда (от модели *Homo Economicus* к *Homo Sapiens* и соответственно от метода «кнута и пряника» к договоренности) необходим для будущего России.

Поэтому опыт этих стран необходимо изучать, учитывать, но применять его можно только с учетом российской истории и российского менталитета с большой осторожностью после тщательной проверки в малых масштабах.

# Литература (основная)

1. Аширов Д.А. Организационное поведение: учебник для вузов / Д. А. Аширов. — М.: Проспект, 2006. — 357 с.
2. Дульзон А.А., Васильева О.М. Прикладная этика: Учебное пособие. — Томск: Изд-во ТПУ, 2004. — 252 с.
3. Дульзон А.А. Мотивация персонала. — Томск: Изд. ООО «Чародей», 2003. — 168 с.
4. Дульзон А.А. Резерв кадров: планирование, отбор, развитие и оценка: монография / А.А. Дульзон, О.М. Васильева, И.В. Волостнов, Л.А. Истигечева; под общ. ред. проф. А.А. Дульзона. — Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2009. — 292 с.
5. Егоршин, Александр Петрович. Управление персоналом : учебник для вузов / А. П. Егоршин. — 6-е изд., доп. и перераб. — Нижний Новгород : НИМБ, 2007. — 1100 с.
6. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом : учебник / А. Я. Кибанов ; Государственный университет управления. — М. : Инфра-М, 2002. — 304 с.
7. Спивак, Владимир Александрович. Управление персоналом для менеджеров : учебное пособие для вузов / В. А. Спивак. — М. : Эксмо, 2007. — 616 с.

# Литература (дополн.)

1. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации/Отв. ред. Е.Н. Сидоренко. – М.: Юрайт-Издат, 2004. – 752 с.
2. Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции, М., Экономика, 1997г.
3. Яковлев Р.А. Оплата труда в организации. – М.: МЦФЭР, 2005. – 528 с.
4. Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда: Учебное пособие. – Финансы и статистика, 2003. – 368 с.
5. Пошерстняк Н.В., Мейксин М.С. Заработная плата в современных условиях. (8-е изд.). – СПб.: «Издательский дом Герда», 2002. – 720 с.
6. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник. – М.: Академический проект, 2005. – 1088 с.
7. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание / Перевод с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2004. – 832 с.
8. Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. – СПб.: Питер, 2002. – 1200 с.

## 2. Этические принципы взаимодействия людей в человеческом обществе

- «Золотое правило» нравственности
- Христианские заповеди
- Декалог Гердта
- Категорический императив И. Канта
- Высшие моральные ценности
- Моральные нормы
- Кодексы этики и их роль
- Российские особенности

- «**Этика** (греч. ἠθικα , от ἠθικός –относящийся к нраву, характеру; лат. ethica) – **практическая философия, наука о морали** (нравственности)» (Новая философская энциклопедия. Т.4. М., 2001)
- *мораль – это совокупность исторически определенных норм, представлений, правил поведения людей, реализующихся в их нравственных действиях и поступках*

# «Золотое правило» нравственности

- «Не делай другим того, чего не желаешь себе».

Кун Фу-цзы

Конфуций (551 – 479 г. до н.э).

- Я — Господь, Бог твой, который вывел тебя из земли Египетской, из дома рабства. Да не будет у тебя других богов пред лицом моим.
- Не делай себе кумира и никакого изображения того, что на небе вверху, что на земле внизу, и что в воде ниже земли, - не поклоняйся им и не служи им...
- Не произноси имени Господа, Бога твоего, напрасно; ибо Господь не оставит без наказания того, кто произносит имя Его напрасно.
- Помни день субботний, чтобы святить его. Шесть дней работай и делай всякие дела твои, а день седьмой — суббота - Господу Богу твоему...
- Почитай отца твоего и мать твою, чтобы продлились дни твои на земле, которую Господь, Бог твой, дает тебе.
- Не убивай.
- Не прелюбодействуй.
- Не кради.
- Не произноси ложного свидетельства на ближнего твоего.
- Не желай дома ближнего твоего; не желай жены ближнего твоего, ни рабыни его, ни вола его, ни осла его – ничего, что у ближнего твоего.

*Исх. 20:1 - 17*

- Ты не должен убивать.
- Ты не должен причинять страданий.
- Ты не должен никого делать неспособным.
- Ты не должен никого лишать свободы или шансов.
- Ты не должен никого урезать в правах.
- Ты не должен красть.
- Ты должен держать свои обещания.
- Ты не должен вводить в заблуждение или обманывать.
- Ты должен быть законопослушным.
- Ты должен выполнять свои обязанности.

*«Современный Декалог» Герта*

# Категорический императив Канта

## И. Кант (1724-1804)

- Сущность морали по Канту сводится к вечному и неизменному категорическому императиву, требующему безусловного выполнения.
- Наибольшей известностью пользуются две формулировки категорического императива:
  - «Поступай только согласно такой максиме (правилу), руководствуясь которой ты в то же время можешь пожелать, чтобы она стала всеобщим законом».
  - «Поступай так, чтобы ты всегда относился к человечеству и в своем лице, и в лице всякого другого, как к цели, и никогда не относился бы к нему только как к средству».

# **Высшие моральные ценности**

- ***Свобода, необходимость и моральная ответственность***
- ***Добро и зло***
- ***Страдание и сострадание***
- ***Долг, совесть и стыд***
- ***Честь и достоинство***
- ***Справедливость и несправедливость***
- ***Смысл жизни и счастье***
- ***Любовь и дружба***

# Моральные нормы

- Моральные нормы представляют собой один из видов социальных норм, которые являются формализованными правилами поведения. В них наиболее четко и с наибольшей возможной степенью обязательности исполнения выражаются способы взаимодействия людей, которые отвечают условиям организации общественной жизни.

# Моральные нормы

- Если норма не имеет четкой формулировки, человек ориентируется, с одной стороны, на основе известных ему образов художественной литературы, устного народного творчества, а также прямых указаний, исходящих от государства, церкви, общественных организаций.
- С другой стороны, человек наблюдает реальное поведение людей и реакцию общества на отклоняющиеся от нормы поступки в сходных условиях.
- Сравнение дает человеку представление о степени обязательности соответствующей нормы и позволяет ему оценить возможные последствия своих предполагаемых действий.
- Предписания морали реализуются обычно на базе отрицательных эмоций, которые личность стремится избежать, предвосхищая возможные последствия нравственно неодобряемого поступка

# Моральные нормы

- Хотя человек имеет свободу морального выбора и жесткие санкции за нарушение моральных норм отсутствуют, тем не менее в обществе существуют организации, которые трактуют моральные понятия и формулируют обобщенные реакции общественного мнения.
- Церковь, общественные и профессиональные организации разрабатывают и пропагандируют свои нравственные кодексы и производят в соответствии с ними оценку поступков.

# Кодексы этики и их роль

- С целью расширения и поддержки этичного поведения специалистов многие профессиональные объединения уже давно выработали и издали кодексы этики.
- Американское общество инженеров-строителей пыталось еще в 1893 году создать кодекс этики. После длительных обсуждений и корректировок он был принят в 1914 году.
- в 1910 году, был принят кодекс Союза британских инженеров-строителей.
- К одному из наиболее ранних кодексов этики (1912 г.) относится кодекс этики Международного союза инженеров электротехников и электроников IEEE (Institute of Electrical and Electronic Engineers).

# Кодексы этики и их роль

- Эффективность кодексов, естественно, решающим образом зависит от того, признают ли эти обязательства обе стороны – работник и работодатель.
- Эти обязательства могут быть, конечно, зафиксированы в трудовых договорах. Однако это еще не обеспечивает их действительности, если не подкрепляется, прежде всего, этическим поведением руководства организации, а также организационными мерами, например, наличием уполномоченных по этике, этическими телефонами доверия и т.п.
- Во всех случаях конфликтующие стороны должны пытаться разрешить конфликт в пределах своей организации и только при неуспехе выносить его в свои профессиональные сообщества.

- «Кадры решают все!»  
И.В.Сталин
- «Нет человека – нет проблем!»  
И.В.Сталин
- ГУЛАГ
- Трудармия
- Стройбат
- Стахановское движение
- Бригады коммунистического труда

■ **«Результатом длительного господства тирании является развращенное общество. Это общество людей с истерзанными душами, откуда капля за каплей выдавливались понятия чести и достоинства, справедливости и добра. Именно в этом состоит наиболее трудная проблема смутного времени, наступающего после смерти тирана. Такое общество нелегко направить к демократии, поскольку нравы в нем предельно испорчены предшествующими годами рабской покорности, угодливости, взаимными доносами, примирением с несправедливостью и нескончаемым произволом».**

**Никколо Макиавели**

# Социальная ответственность государства и организаций в СССР

- Гарантия занятости
- Гарантия пенсионного обеспечения и бесплатного медицинского обслуживания
- Обеспечение жильем. (Партийное руководство последовательно и настойчиво занималось расселением бараков и ветхого жилья).
- Путевки в санаторий и места для детей в детском саду. (То и другое практически с символической оплатой).
- Профилактории, спортивные и художественные секции, дома культуры. (Все это было доступно каждому добросовестно работавшему человеку).

# ***Аргументы в пользу социальной ответственности:***

- **Благоприятные для бизнеса долгосрочные перспективы.** В обществе и организации более благополучном с социальной точки зрения благоприятнее условия и для деятельности бизнеса.
- **Изменение потребностей и ожиданий широкой публики.** С 60-х годов в мире проявился активный интерес к таким вопросам, как загрязнение среды, гражданские права, разоружение, атомная энергетика, избавление от голода стран третьего мира. Организации вынуждены с этими настроениями считаться.
- **Наличие ресурсов для оказания помощи в решении социальных проблем.**
- **Моральное обязательство вести себя социально ответственно.** Предприятие является членом общества, поэтому нормы морали должны управлять также и его поведением.
- **Дополнительно для России: низкий уровень оплаты труда и слабая социальная поддержка государства.** В развитых странах работающий человек в состоянии решить свои проблемы за счет зарплаты, а те кто нуждается в помощи получает ее от государства.

# ***Аргументы против социальной ответственности:***

- **Нарушение принципа максимизации прибыли.** Предприятие ведет себя в наибольшей мере социально ответственно, сосредотачиваясь только на экономических интересах и оставляя социальные проблемы государственным учреждениям и службам, благотворительным институтам и просветительским организациям.
- **Расходы на социальные нужды.** В конечном счете, средства, направляемые на социальные нужды, переносятся на потребителей в виде повышения цен.
- **Недостаточный уровень отчетности широкой публике.** Рыночная система хорошо контролирует экономические показатели предприятий и плохо - их социальную вовлеченность.
- **Недостаток умения разрешать социальные проблемы.** Совершенствованию общества должны способствовать специалисты, работающие в соответствующих государственных учреждениях и благотворительных организациях.