

**Лекция 1**

**ТЕОРЕТИКО-ФИЛОСОФСКИЕ И  
КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ  
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

# *1. Теории управления персоналом*

---

---

## **Теории управления персоналом**

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

## Классические теории

*(1880 – 1930 гг.)*

*Ф.Тейлор, А.Файоль, Г.Эмерсон, Г.Форд и др.*

*Труд для большинства индивидов не приносит удовлетворения. То, что они делают, менее важно для них, нежели то, что они при этом зарабатывают. Индивидов, которые хотят или могут делать работу, требующую творчества, самостоятельности, инициативы или самоконтроля, немного.*

## Классические теории

*Главной задачей руководителя является строгий контроль и наблюдение за подчиненными.*

*Он должен разложить задачи на легкоусваиваемые, простые и повторяющиеся операции, разработать простые процедуры труда и проводить их в практику.*

## Классические теории

*Индивиды могут выдержать свой труд при условии, если будет установлена соответствующая заработная плата и руководитель будет справедлив. Если задачи будут в достаточной мере упрощены, а индивиды будут находиться под строгим контролем, то они в состоянии выполнить фиксированные нормы производства.*

## Теории человеческих отношений

*(1930 – 1980 гг.)*

*Э.Майо, К.Арджерис, Р.Ликард, Р.Блейк и др.*

*Индивиды стремятся быть полезными и значимыми, они испытывают желание быть интегрированными в общее дело и признанными как личности. Эти потребности являются более важными в побуждении и мотивированности к труду, чем уровень заработной платы.*

## Теории человеческих отношений

*Главная задача руководителя – сделать так, чтобы каждый подчиненный чувствовал себя полезным и нужным. Он должен их информировать, а также учитывать их предложения, направленные на улучшение деятельности организации. Руководитель должен предоставлять своим подчиненным определенную самостоятельность, что предполагает личный самоконтроль над исполнением рутинных операций.*



## Теории человеческих отношений

*Факт обмена информацией с подчиненными и их участие в рутинных решениях позволяют руководителю удовлетворить их основные потребности во взаимодействии и в чувстве собственной значимости. Возможность удовлетворения этих потребностей поднимает дух подчиненных и уменьшает желание противодействовать руководителю, т.е. подчиненные будут охотнее общаться с ним.*

## Теории человеческих ресурсов

*(1980 – н.в.)*

*А.Маслоу, Ф.Герцберг, Д.Макгрегор и др.*

*Труд для большинства индивидов доставляет удовольствие. Индивиды стремятся внести свой вклад в реализацию целей, понимаемых ими, в разработке которых они участвуют сами. Большинство индивидов ответственно, способно к самостоятельности, творчеству, личному самоконтролю, даже большему, чем этого требует занимаемое индивидом место в соответствии с иерархией.*

## Теории человеческих ресурсов

*Главной задачей руководителя является более рациональное использование человеческих ресурсов. Он должен создать в коллективе такую обстановку, в которой каждый человек может максимально проявить свои способности. Руководитель содействует участию каждого в решении важных проблем, в расширении самостоятельности и самоконтроля у своих подчиненных.*

## Теории человеческих отношений

*Расширение влияния на ход производства, самостоятельность и самоконтроль подчиненных повлекут за собой прямое повышение эффективности производства. Вследствие этого полученное удовлетворение трудом может повыситься, поскольку подчиненные наиболее полно используют собственные возможности.*

*2. Развитие теории и практики  
управления персоналом*



## Этапы развития управления персоналом

<i>Период</i>	<i>Основной объект управления</i>	<i>Доминирующие потребности персонала</i>	<i>Ведущие направления УП</i>
До 1900 г.	Технология производства	Интересы персонала практически не учитывались	Поддержание дисциплины труда
1900-1910 гг.	Безопасность и условия труда персонала	Безопасные условия труда и создание предпосылок для хорошей работы	Обеспечение безопасных условий труда, организация труда
1910-1920 гг.	Эффективность производства	Повышение зарплаток на основе более высокой производительности труда	Мотивация и обучение, стимулирование высокой производительности
1920-1930 гг.	Индивидуальные особенности работников	Учет индивидуальных особенностей при проектировании работ	Разработка психологических тестов, опросы, учет предложений

## Этапы развития управления персоналом

<i>Период</i>	<i>Основной объект управления</i>	<i>Доминирующие потребности персонала</i>	<i>Ведущие направления УП</i>
1930-1940 гг.	Профсоюзы, социальное партнерство	Сглаживание глубоких противоречий между работниками и работодателями	Организация взаимодействия и сотрудничества на производстве
1940-1950 гг.	Экономические гарантии и социальная поддержка	Гарантии экономической и социальной безопасности	Организация пенсионного обеспечения
1950-1960 гг.	Человеческие отношения	Возможность проявления инициативы, развитие самодисциплины	Правовое обеспечение УП, разработка регламента, коллективные формы организации труда

## Этапы развития управления персоналом

<i>Период</i>	<i>Основной объект управления</i>	<i>Доминирующие потребности персонала</i>	<i>Ведущие направления УП</i>
1960-1970 гг.	Сотрудничество, развитие и углубление партнерства	Расширение участия в обсуждении и принятии управленческих решений	Отработка процедур совместного участия в управлении, разделение ответственности
1970-1980 гг.	Перемена труда	Соответствие содержания работы изменениям способностей и запросов, устранение монотонности и однообразия в работе	Чередование работ, развитие коллективных форм организации труда и т.д.
1980-1990 гг.	Движение персонала	Надежная гарантия занятости в период экономического спада	Перераспределение рабочей силы, переподготовка, содействие в поисках работы



## Этапы развития управления персоналом

<i>Период</i>	<i>Основной объект управления</i>	<i>Доминирующие потребности персонала</i>	<i>Ведущие направления УП</i>
1990-2000 гг.	Кардинальные изменения в составе рабочей силы, дефицит квалифицированного персонала	Расширение возможностей для адаптации к постоянно меняющимся условиям и потребностям производства	Стратегическое управление интеллектуальными ресурсами, расширение гарантий занятости, создание гибких форм мотивации и стимулирования
с 2000 г. По н.в.	Кадровый потенциал, человеческий капитал	Гарантия занятости в период финансового кризиса, оценка человеческого капитала	Стратегическое управление, планирование и оценка человеческого капитала работника и интеллектуального капитала организации

## Модели организации управления персоналом (Джордж Ф. Томасон)

- 1. интегрированная модель;*
  - 2. модель с делегированными функциями;*
  - 3. модель получения консультаций и поддержки;*
  - 4. модель внешней рекомендации.*
- 
-

***3. Управление персоналом и  
управление человеческими  
ресурсами***



## **Различия между управлением персоналом и управлением человеческими ресурсами:**

- 1) управление человеческими ресурсами относится к персоналу как к важному ресурсу организации;*
  - 2) управление человеческими ресурсами подразумевает стратегический подход, управление персоналом - тактический;*
  - 3) в управлении человеческими ресурсами в отличие от управления персоналом значительная часть функций службы персонала переложена на линейных менеджеров;*
- 
-

## Различия между управлением персоналом и управлением человеческими ресурсами:

*4) управление персоналом – коллективистский подход, управление человеческими ресурсами - индивидуалистский;*

*5) управление персоналом концентрирует внимание на рядовых работниках, управление человеческими ресурсами – на управленцах;*

*6) Задача управления персоналом – экономия на работниках, задача управления человеческими ресурсами – инвестиции в развитие работников;*

---

---

## **Различия между управлением персоналом и управлением человеческими ресурсами:**

*7) управление персоналом концентрируется в службе управления персоналом, который возглавляет линейный менеджер. Управление человеческими ресурсами курируется высшим руководителем, входящим в правление компании и имеющим большое влияние и возможность определения стратегических перспектив;*

*8) управление человеческими ресурсами предполагает взаимную ответственность сотрудников друг перед другом и перед компанией, открытое обсуждение проблем, инициативу на всех организационных уровнях.*

---

---

## ***4. Философия управления персоналом***



## Философия управления персоналом

*Философско-понятийное осмысление сущности управления персоналом, его возникновения, связи с другими науками и направлениями науки об управлении, осмысление лежащих в основе управления персоналом идей и целей.*



## Характеристики разновидностей философий управления персоналом

<i>Критерии организации работы с персоналом</i>	<i>Философии управления персоналом</i>		
	<i>Японская</i>	<i>Американская</i>	<i>Российская</i>
<b>Основа организации</b>	Гармония	Эффективность	Гармония и эффективность
<b>Отношение к работе</b>	Главное – выполнение обязанностей	Главное – реализация заданий	Главное – реализация заданий и выполнение обязанностей
<b>Конкуренция</b>	Практически нет	Сильная	Практически нет
<b>Гарантии для работника</b>	Высокие (пожизненный наем)	Низкие	Средние
<b>Принятие решений</b>	Снизу вверх	Сверху вниз	Чаще сверху вниз чем снизу вверх

## Характеристики разновидностей философий управления персоналом

<i>Критерии организации работы с персоналом</i>	<i>Философии управления персоналом</i>		
	<i>Японская</i>	<i>Американская</i>	<i>Российская</i>
<b>Делегирование власти</b>	<b>В редких случаях</b>	<b>Распространено</b>	<b>Распространено</b>
<b>Отношение с подчиненными</b>	<b>Семейные</b>	<b>Формальные</b>	<b>Чаще семейные, чем формальные</b>
<b>Метод найма</b>	<b>После окончания учебы</b>	<b>По деловым качествам</b>	<b>По деловым качествам и после окончания учебы</b>
<b>Оплата труда</b>	<b>В зависимости от стажа</b>	<b>В зависимости от результатов</b>	<b>По результатам и в зависимости от стажа</b>

***5. Концепция управления персоналом***



## *Управление персоналом -*

**целенаправленная деятельность  
руководящего состава организации, а также  
руководителей и специалистов  
подразделений системы управления  
персоналом, которая включает разработку  
концепции и стратегии кадровой политики,  
закономерностей, принципов, методов и  
технологии управления персоналом.**

---

---

*Концепция управления персоналом -*

**система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, закономерностей, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организации.**

---

---

## **Концепция управления персоналом включает:**

- разработку методологии управления персоналом;
  - формирование системы управления персоналом;
  - разработку технологии управления персоналом.
- 
-

## Система управления персоналом организации

*система, в которой реализуются функции управления персоналом.*

*Включает в себя:*

- ✓ подсистему линейного руководства;
  - ✓ функциональные подсистемы.
- 
-

## ***Закономерность управления персоналом -***

**объективно существующая необходимая связь явлений, внутренняя существенная взаимосвязь между причиной и следствием, устойчивое отношение между явлениями, связанными с управлением персоналом, взаимоотношениями между людьми и накладывающими значительный отпечаток на их характер.**

---

---



## **Основные закономерности управления персоналом**

- ❖ соответствие системы управления персоналом целям, особенностям, состоянию и тенденциям развития производственной системы;*
  - ❖ системность формирования системы управления персоналом;*
  - ❖ оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления персоналом;*
  - ❖ пропорциональное сочетание совокупности подсистем и элементов системы управления персоналом;*
- 
-

## **Основные закономерности управления персоналом**

- ❖ пропорциональность производства и управления;*
  - ❖ необходимое разнообразие систем управления персоналом;*
  - ❖ изменение состава и содержания функций управления персоналом;*
  - ❖ минимизация числа ступеней управления персоналом.*
- 
-

## **Основные закономерности управления персоналом, связанные с межличностными отношениями**

- ❖ закономерность неопределенности отклика;*
  - ❖ неадекватность отображения человека человеком и неадекватность самооценки;*
  - ❖ закономерность искажения смысла информации;*
  - ❖ закономерность психологической самозащиты.*
- 
-

## **Принципы управления персоналом и принципы построения системы управления персоналом**

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

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

---

---