**Краткий кОнспект лекций**

**Лекция 1. Управление персоналом в системе современного менеджмента**

***Цель*** *– ознакомить с ролью и местом, которое занимает управление персоналом в системе современного менеджмента.*

***Основные вопросы:***

**1.**[**Истоки становления современного управления персоналом**](http://www.k2x2.info/uchebniki/upravlenie_personalom/p3.php#metkadoc2)**.**

**2.**[**Управление персоналом в теории и практике классического менеджмента**](http://www.k2x2.info/uchebniki/upravlenie_personalom/p3.php#metkadoc3)**.** [**3.Парадигмы управления персоналом в XXI в.**](http://www.aup.ru/books/m152/1_1.htm)

История развития управления персоналом начинается с 1900- х годов. Руководители предприятий стали искать пути предупреждения, сглаживания и безболезненного разрешения конфликтов, налаживания партнерских отношений между администрацией и работниками. Для проведения такой работы потребовались специальные работники и специальные подразделения.

На рубеже 1900 –х годов часть функций по управлению персоналом, а именно, найм и учет использования рабочего времени, стали передаваться в эти подразделения.

Уже в двадцатые годы подобные подразделения (отделы, департаменты) получили широкое распространение в США и странах Западной Европы.

Работники этих подразделений занимались налаживанием отношений между работодателем и наемными сотрудниками, выясняли потребности и настроения рабочих, представляли их требования руководству, устраивали совместные празднования. Они занимались жилищно-бытовыми вопросами рабочих, вели переговоры с профсоюзами, оформляли кадровую документацию.

В 30- е годы работа отдела кадров была сориентирована на ведении переговоров о заключении трудовых договоров, общий контроль за деятельностью в области управления персоналом на предприятии.

В 30-40-е годы были приняты законодательные акты, корректирующие практику управления персоналом, требовавшие заключения коллективных договоров, осуждения дискриминации членов профсоюзов.

В ходе становления служб управления персоналом появились новые профессии, например, агент по найму, секретарь по благосостоянию, управляющий по заработной плате и пенсиям, специалист по технике безопасности, интервьюер, специалист по обучению и трудовым отношениям.

В 50-60- е годы развитие новых и модернизации старых отраслей, технологическая реконструкция производства, распространение ЭВМ явились причиной того, что трудовые ресурсы приобрели новые качества - появилось большое число грамотных специалистов с новым отношением к труду, его условиям и организации трудового процесса.

В современный период службы управления персоналом, представляющие собой довольно крупные подразделения, решают сложные и многообразные задачи, и строят свою деятельность на основе стратегического планирования и управления при расширении гарантий занятости трудовых ресурсов.

Условия остроконкурентного рынка вынуждают предпринимателей коренным образом менять свою стратегию в области управления персоналом.

Решающей предпосылкой конкурентоспособности является человеческий потенциал. Условия деятельности любой организации все настойчивее диктуются рынком, а его конъюнктура предъявляет к персоналу новые требования, среди которых особое место занимают быстрая реакция на спрос, борьба за потребителя, умение быстро приспосабливаться к частным изменениям структуры производства и функциональных обязанностей и др.

В настоящее время управление персоналом формируется и развивается на стыке целого ряда наук - теории и организации управления, психологии, социологии, конфликтологии, этики, экономики труда, трудового права и др.

Таким образом,управление персоналом – это жизненно обусловленная стратегическая функция, которая в ходе использования многообразных форм управления в ХХI веке сформировалась в самостоятельную структуру, и стала одной из самостоятельных отраслей научного знания. Сегодня, наконец, стало ясно, что, если организация хочет успешно развиваться, преуспевать, сохранять здоровье людей и стабильность коллектива, она должна оптимизировать отдачу от вложений любых ресурсов, как финансовых, материальных, так и человеческих.

***Вопросы для самоконтроля:***

*1.Раскройте историческое* [*становление современного управления персоналом*](http://www.k2x2.info/uchebniki/upravlenie_personalom/p3.php#metkadoc2)*.*

*2.Какую роль занимает* [*управление персоналом в теории и практике классического менеджмента*](http://www.k2x2.info/uchebniki/upravlenie_personalom/p3.php#metkadoc3)*.*

*4.Дайте интерпретацию основным парадигмам управления персоналом в XXI веке.*

**Список рекомендуемой литературы**

**Основная:**

1.Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами/перевод с анг. - М.: Смысл, 2012.

2.Armstrong M. (2006). Strategic human resource management. Typeset by Caxon graphics Ltd.

3. Arthur D. Fundamentals of Human Resources Management.fourth edition. Amacom, 2011.

4Бакирова Г.Х. Управление человеческими ресурсами. – СПб.: Речь, 2010.

5.Бакирова Г.Х. Тренинг по управлению персоналом. СПб.: Речь, 2011.

6..Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2013.

7.Барбара Арт. Bersin & Associates © 2011. High-Impact Leadership Development for the 21st Century (Part 1): Key Findings, Trends and Analytics.

8.Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. – СПб: Питер, 2013.

9.Дубинская Е.Н.Техники подбора персонала. - СПб.: Речь, 2012.

10.Blancero D., Boroski J., Dyer L. Key competencies for a transformed human resource organization: results of a field study // Human resource management. - 2011. Vol.35. - № 3.

11.Stewart G., Brown K.G. Human Resource Management. Linking strategy to practice. Wiley, 2010.

**Дополнительная:**

1.Базаров Т.Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты. - М.: Кнорус, 2011.

2.Дубинская Е.Н.Техники подбора персонала. - СПб.: Речь, 2012.

3.Кибанов А.Я. Управление персоналом. Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2012.

4.Ковалев С.В. Работа с персоналом. – М.: Альфа-Пресс, 2008.

5.Почебут Л.Г., Чикер В.А.Организационная социальная психология. - СПб.: Речь, 2010.

6.Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности/под ред.Г.С.Никифорова, М.А.Дмитриевой и др. - СПб.: Речь, 2013.

7.Becker G.S. (2011) Human capital: Theoretical and Empirical Analysis. - N-Y., 2011.

**Internet resources.**

[www.nasoup.com](http://www.nasoup.com). http://www.azps.ru

[http://www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru" \t "_blank)

[http://www.hrm.ua](http://www.hrm.ua" \t "_blank)

[http://www.hrm.ru](http://www.hrm.ru" \t "_blank)

[http://www.prenhall.com/desslertour/chapter3.pdf](http://www.prenhall.com/desslertour/chapter3.pdf" \t "_blank)

**Лекция 2.** [**Кадровый менеджмент: вызовы XXI в.**](http://www.aup.ru/books/m152/1_5.htm)

***Цель*** *– ознакомить с проблемами кадрового менеджмента в XXI веке.*

*Основные вопросы:*

**1.Управление персоналом: от управления персоналом до управления**

**человеческими ресурсами и человеческим капиталом.**

**2.Основные профессиональные роли менеджера по персоналу.**

**3.**[**Профессиональный портрет менеджера по персоналу**](http://www.k2x2.info/uchebniki/upravlenie_personalom/p11.php#metkadoc7)**.**

Управление персоналом (человеческими ресурсами) – это деятельность, выполняемая на предприятиях, которая способствует наиболее эффективному использованию рабочих и служащих для достижения организационных и личных целей.

Политика управления персоналом – это общее руководство в принятии решений по важнейшим направлениям в области управления персоналом.

Технология управления персоналом – это специфическое направление деятельности отдела по управлению персоналом - подробно объяснять людям их служебные обязанности и как строить свою трудовую деятельность.

В контексте такого понимания управления персоналом, психологи выделяют несколько важных моментов в управлении персоналом.

1. Управление персоналом по своему характеру является деятельностно - ориентированным. Эффективное управление персоналом направлено, прежде всего, на практические действия, канцелярские процедуры являются второстепенным.

2. Управление персоналом является индивидуально - ориентированным.

3. Управление персоналом является перспективно - ориентированным.

Цели управления персоналом заключаются в попытке достигнуть совершенства в управлении организацией.

«Управление персоналом/человеческими ресурсами — это деятельность, выполняемая на предприятиях, которая способствует наи­более эффективному использованию работников для достижения организационных и личных целей» (Иванцевич, Лобанов).

«Управление человеческими ресурсами — это особый подход к управлению людьми в компании, нацеленный на достижение кон­курентных преимуществ путем стратегического размещения квалифицированного и лояльного персонала, использующий целостный набор культурных, структурных и кадровых техник» (Сторей).

Человеческий капитал организации характеризуют:

* численность и структура работников;
* уровень образования (интеллектуальная составляющая);
* профессиональная подготовка, навыки, опыт;
* обладание экономически значимой информацией;
* духовное и телесное здоровье обладателя, обеспечивающие его нормальную трудоспособность;
* культурно личностная ориентация;
* гражданская ответственность;
* производственная и социальная активность, мобильность.

***Менеджер по персоналу*** — профессия молодая. Как разновидность деятельности менеджера она зародилась в конце прошлого века. Появление специалистов по работе с персоналом, имеющих подготовку в области промышленной социологии и психологии, означало подлинную революцию в традиционных формах кадровой работы. Если до этого кадровая работа была функцией линейных руководителей различного уровня и ранга, а также работников (и руководителей) кадровых служб, занимающихся учетной, контрольной и распорядительской (администраторской) деятельностью, то возникновение управленческой (штабной) функции, связанной с обеспечением должного уровня кадрового потенциала организации, существенным образом расширило диапазон задач и повысило значение этого направления менеджмента. Именно с появлением управления персоналом как специализированной штабной деятельности в системе современного менеджмента связано становление *кадрового* *менеджмента*, который постепенно интегрирует и трансформирует сложившиеся формы кадровой работы. Важным этапом этого процесса стали ассимиляция идей системного подхода, разработка различных моделей организации как системы — не только функционирующей, но и развивающейся, — на основе которых сформировался новый подход в кадровом менеджменте — *управление человеческими ресурсами*.

***Вопросы для самоконтроля:***

*1.Раскройте понятия «управление персоналом» «управление*

*человеческими ресурсами» и «управление человеческим капиталом».*

*2.Перечислите основные профессиональные роли менеджера по персоналу.*

*3.Назовите основные черты п[рофессионального портрета менеджера по персоналу](http://www.k2x2.info/uchebniki/upravlenie_personalom/p11.php" \l "metkadoc7).*

**Список рекомендуемой литературы**

**Основная:**

1.Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами/перевод с анг. - М.: Смысл, 2012.

2.Armstrong M. (2006). Strategic human resource management. Typeset by Caxon graphics Ltd.

3. Arthur D. Fundamentals of Human Resources Management.fourth edition. Amacom, 2011.

4Бакирова Г.Х. Управление человеческими ресурсами. – СПб.: Речь, 2010.

5.Бакирова Г.Х. Тренинг по управлению персоналом. СПб.: Речь, 2011.

6..Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2013.

7.Барбара Арт. Bersin & Associates © 2011. High-Impact Leadership Development for the 21st Century (Part 1): Key Findings, Trends and Analytics.

8.Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. – СПб: Питер, 2013.

9.Дубинская Е.Н.Техники подбора персонала. - СПб.: Речь, 2012.

10.Blancero D., Boroski J., Dyer L. Key competencies for a transformed human resource organization: results of a field study // Human resource management. - 2011. Vol.35. - № 3.

11.Stewart G., Brown K.G. Human Resource Management. Linking strategy to practice. Wiley, 2010.

**Дополнительная:**

1.Базаров Т.Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты. - М.: Кнорус, 2011.

2.Дубинская Е.Н.Техники подбора персонала. - СПб.: Речь, 2012.

3.Кибанов А.Я. Управление персоналом. Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2012.

4.Ковалев С.В. Работа с персоналом. – М.: Альфа-Пресс, 2008.

5.Почебут Л.Г., Чикер В.А.Организационная социальная психология. - СПб.: Речь, 2010.

6.Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности/под ред.Г.С.Никифорова, М.А.Дмитриевой и др. - СПб.: Речь, 2013.

7.Becker G.S. (2011) Human capital: Theoretical and Empirical Analysis. - N-Y., 2011.

**Internet resources.**

[www.nasoup.com](http://www.nasoup.com). http://www.azps.ru

[http://www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru" \t "_blank)

[http://www.hrm.ua](http://www.hrm.ua" \t "_blank)

[http://www.hrm.ru](http://www.hrm.ru" \t "_blank)

[http://www.prenhall.com/desslertour/chapter3.pdf](http://www.prenhall.com/desslertour/chapter3.pdf" \t "_blank)

**Лекция 3.** [**Кадровый менеджмент: вызовы XXI в.**](http://www.aup.ru/books/m152/1_5.htm)

**Лекция 3. Концепция «человеческого капитала»**

[**Теория человеческого капитала**](http://www.aup.ru/books/m152/4_1.htm)[**Концепция «Анализ человеческих ресурсов»**](http://www.aup.ru/books/m152/4_2.htm)

**[Измерение индивидуальной стоимости работника](http://www.aup.ru/books/m152/4_3.htm)**

[**Стохастическая позиционная модель**](http://www.aup.ru/books/m152/4_4.htm)

В становлении кадрового менеджмента как профессиональной деятельности на протяжении ХХ столетия достаточно четко выделяются периоды, связанные с выдвижением принципиально новых идей, доктрин и подходов в кадровой работе. В период между Первой и Второй мировыми войнами, апеллируя главным образом к опыту развитых стран Запада, обычно говорят о двух основных подходах в работе с персоналом:

* доктрине научного управления, или научной организации труда;
* доктрине человеческих отношений.

Если первая доктрина акцентировала внимание на использовании методов оптимизации организационных, технических и социальных компонентов производственных систем, то вторая доктрина стремилась раскрыть значение морально-психологических и социально-организационных факторов в эффективном функционировании персонала организаций.

Гораздо сложнее дать одномерную классификацию для подходов, применявшихся в работе с персоналом во второй половине ХХ в. Появление множества школ (в том числе национальных) в области кадрового менеджмента, взаимный обмен опытом делают весьма сомнительной однозначную классификацию этих подходов. Скорее, можно говорить о парадигмальной направленности происходящих “тектонических” cдвигов в доминирующих концептуальных схемах управленческого мышления. Проникновение идей гуманистической психологии, образцы предпринимательского героизма, максимальное вовлечение персонала в дела фирмы, демократизация стиля организационного поведения и делегирование ответственности, качество продукции, услуг и рабочей среды персонала, инвестирование в человеческий капитал, многофункциональные рабочие и управленческие команды — таков неполный перечень ключевых характеристик упомянутых изменений. Их природа — в трансформации форм организации совместной деятельности в ХХ в.

Становление форм совместной творческой деятельности связано с трансформацией исторически ей предшествующих форм организации совместной деятельности: совместно-последовательной, совместно-взаимодействующей, совместно-индивидуальной. Именно в такой последовательности в ХХ в., как показывает опыт менеджмента различных организаций в развитых странах, происходит развитие основополагающих форм совместной творческой деятельности. Этот процесс, если его рассматривать в рамках организационно-культурного подхода, можно интерпретировать как фазы становления *партиципативной* *организационной культуры*, а те трансформации, которые претерпевали *бюрократическая*, *органическая* и *предпринимательская* *культуры*, последовательно генерировали парадигмы кадровой работы в менеджменте капиталистических стран.

Таким образом, можно говорить о четырех основных парадигмах в кадровом менеджменте в ХХ в.:

* доктрина научной организации труда;
* доктрина человеческих отношений;
* доктрина контрактации индивидуальной ответственности;
* доктрина командного менеджмента.

Причем последняя парадигма представляет собой органичный синтез последовательных трансформаций, исторически предшествующих партиципативной организационной культуре других организационных культур. И с этой точки зрения отсутствие в той или иной национальной или корпоративной организационной культуре исторически предшествующих и модернизированных элементов всех трех организационных культур — бюрократической, органической и предпринимательской — делает весьма проблематичной полноценную реализацию доктрины командного менеджмента в силу недостаточно эффективной организации деятельности, неадекватного морально-психо-логического настроя или (и) низкого уровня профессионализма. Эта детерминированность степенью зрелости национальной и корпоративной организационной культуры применения передовых способов кадрового менеджмента в управлении персоналом объясняет, в частности, невозможность искусственного перенесения даже самого эффективного инструментария кадровой работы в практику отечественных кадровых служб.

**Лекция 4. Основные подходы к управлению персоналом.**

[**Экономический подход**](http://www.aup.ru/books/m152/3_1.htm)**.** [**Органический подход**](http://www.aup.ru/books/m152/3_2.htm)**.** [**Гуманистический подход**](http://www.aup.ru/books/m152/3_3.htm)[**.**](http://www.aup.ru/books/m152/3_4.htm)

Экономический подход к управлению дал начало концепции *использования трудовых ресурсов*. В рамках этого подхода ведущее место занимает техническая (в общем случае инструментальная, т. е. направленная на овладение трудовыми приемами), а не управленческая подготовка людей на предприятии. Организация здесь означает упорядоченность отношений между ясно очерченными частями целого, имеющими определенный порядок. В сущности организация - это набор механических отношений, и действовать она должна подобно механизму: алгоритмизированно, эффективно, надежно и предсказуемо.

Среди основных принципов концепции использования трудовых ресурсов можно выделить следующие:

* обеспечение единства руководства - подчиненные получают приказы только от одного начальника;
* соблюдение строгой управленческой вертикали - цепь управления от начальника к подчиненному спускается сверху вниз по всей организации и используется как канал для коммуникации и принятия решения;
* фиксирование необходимого и достаточного объема контроля - число людей, подчиненных одному начальнику, должно быть таким, чтобы это не создавало проблемы для коммуникации и координации;
* соблюдение четкого разделения штабной и линейной структур организации - штабной персонал, отвечая за содержание деятельности, ни при каких обстоятельствах не может осуществлять властных полномочий, которыми наделены линейные руководители;
* достижение баланса между властью и ответственностью -бессмысленно делать кого-либо ответственным за какую-либо работу, если ему не даны соответствующие полномочия;
* обеспечение дисциплины - подчинение, исполнительность, энергия и проявление внешних знаков уважения должны осуществляться в соответствии с принятыми правилами и обычаями;
* достижение подчинения индивидуальных интересов общему делу с помощью твердости, личного примера, честных соглашений и постоянного контроля;
* обеспечение равенства на каждом уровне организации, основанного на доброжелательности и справедливости, чтобы вдохновить персонал к эффективному исполнению своих обязанностей; заслуженное вознаграждение, повышающее моральное состояние, но не ведущее к переоплате или перемотивированию.

**Органический подход**

В рамках органической парадигмы последовательно сложились концепция *управления персоналом* и концепция *управления человеческими ресурсами*. Именно организационный подход обозначил новую перспективу управления персоналом, выведя этот тип управленческой деятельности далеко за рамки традиционных функций организации труда и зарплаты. Кадровая функция из регистрационно-контрольной постепенно стала развивающей и распространилась на поиск и подбор работников, планирование карьеры значимых для организации фигур, оценку работников управленческого аппарата, повышение их квалификации.

Акцентирование внимания на человеческом ресурсе способствовало рождению нового представления об организации. Она стала восприниматься как живая система, существующая в окружающей среде. В этой связи использовались, как минимум, две аналогии (метафоры), способствовавшие развитию нового взгляда на организационную реальность.

Первая, исходившая из отождествления организации с человеческой личностью, ввела в научный оборот такие ключевые понятия, как цели, потребности, мотивы, а также рождение, взросление, старение и смерть или возрождение организации.

Вторая, приняв в качестве образца для описания организационной реальности функционирование человеческого мозга (“организация как мозг, перерабатывающий информацию”), позволила взглянуть на организацию как на собрание частей, соединенных линиями управления, коммуникации и контроля.

**Гуманистический подход**

Развивающаяся в последнее время гуманистическая парадигма исходит из концепции *управления человеком* и из представления об организации как культурном феномене. *Организационная* *культура* - целостное представление о целях и ценностях, присущих организации, спефицических принципах поведения и способов реагирования, становится одним из объяснительных принципов.

При этом культура рассматривается сквозь призму соответствующих эталонов развития, отраженных в системе знаний, идеологии, ценностях, законах и повседневных ритуалах, внешних по отношению к организации, социальных общностей.

Влияние культурного контекста на управление персоналом сегодня представляется вполне очевидным. Например, в Японии организация рассматривается не как рабочее место, объединяющее отдельных работников, а как коллектив. Для такой организации характерны дух сотрудничества, взаимозависимость; пожизненный найм превращает организацию в продолжение семьи; между начальниками и подчиненными устанавливаются паттерналистские отношения.

Согласно гуманистическому подходу культура может рассматриваться как процесс создания реальности, которая позволяет людям видеть и понимать события, действия, ситуации определенным образом и придавать смысл и значение своему собственному поведению. Кажется, что вся жизнь человека определяется писаными и особенно неписаными правилами. Однако на самом деле обычно правила являются лишь средством, а основное действие разворачивается лишь в момент выбора: какое из правил применять в данном случае. Наше понимание ситуации определяет то, какой набор правил мы используем.

*Человеческий капитал* - это имеющийся у каждого запас знаний, навыков, мотиваций. Инвестициями в него могут быть образование, накопление профессионального опыта, охрана здоровья, географическая мобильность, поиск информации. Первоначальные интересы исследователя заключались в оценке экономической отдачи от образования.

Беккер первым осуществил статистически корректный подсчет экономической эффективности образования. Для определения дохода, например, от высшего образования из пожизненных заработков тех, кто окончил колледж, вычитались пожизненные заработки тех, кто не пошел дальше средней школы. Издержки обучения, наряду с прямыми затратами (плата за обучение, общежитие и т.д.), в качестве главного элемента содержат “упущенные заработки”, т. е. доход, недополученный учащимися за годы учебы. По существу, потерянные заработки измеряют ценность времени учащихся, затраченного на обучение, и являются альтернативными издержками его использования. Определив отдачу от вложений в учебу как отношение доходов к издержкам, Беккер получил цифру в 12-14% годовой прибыли.