

Н. Н. КОЗАК

---

**Современная организация  
управления персоналом**

БИБЛИОТЕКА ТОП-МЕНЕДЖЕРА

**Н. Н. Козак**

**Современная организация  
управления персоналом.  
Библиотека топ-менеджера**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=21617890](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=21617890)  
ISBN 9785448330636*

**Аннотация**

Рекомендовано в качестве справочника и учебного пособия топ-менеджерам, руководителям организаций и предприятий любой форм собственности, главам и специалистам муниципальных образований, студентам образовательных учебных заведений, слушателям курсов переподготовки и повышения квалификации, менеджерам по кадрам.

# Содержание

Глава 1 Современный подход к персоналу и управлению им	5
1. Этапы развития практики управления персоналом	5
2. Понятие персонала и его характеристика	10
Конец ознакомительного фрагмента.	14

**Современная организация  
управления персоналом  
Библиотека топ-менеджера  
Н. Н. Козак**

© Н. Н. Козак, 2016

ISBN 978-5-4483-3063-6

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

# **Глава 1 Современный подход к персоналу и управлению им**

## **1. Этапы развития практики управления персоналом**

Эволюция кадрового менеджмента тесно связана с общими закономерностями развития общества, экономики, производства, техники и технологий.

Вся история управления персоналом как отрасли науки может быть рассмотрена начиная с 1900 г., когда, по мнению исследователей, началась специализация в этой области деятельности.

До того времени функции управления персоналом были прерогативой руководителя, который до 80% своего рабочего времени тратил на управление сотрудниками.

В научной литературе представлены различные точки зрения на развитие кадрового менеджмента. Кибанов А. Я. отмечает, что корни управления персоналом уходят глубоко в историю человеческого общества.

На разных стадиях развития производственных отношений и экономического роста использовались разные виды управления трудом.

*Ремесленный* труд представлял собой простую форму управления деятельностью работника. Задачи управления трудом в тех условиях заключались в поддержании сложившейся организации труда, системы оплаты и режима работы, осуществлении надзора и контроля за исполнителями.

*Технократическое управление* трудом базируется на принципах разделения труда и специализации работников. Происходит выделение управленческого труда. Формируется теория «научного управления».

По мнению ряда исследователей, теория «научного управления» совершила «тихую революцию» в управлении организацией в целом и человеческими ресурсами в частности. Данная теория утверждала, что существуют оптимальные и универсальные для всех предприятий методы управления и организации труда, которые позволяют повысить эффективность производства и производительность. В основе этих методов лежали *разделение труда и глубокая специализация* сотрудников.

На рубеже 1900-х годов часть функций управления персоналом (в первую очередь, найма и учет использования рабочего времени) стала передаваться в отдельные подразделения. В 1900 г. американский бизнесмен Б. Ф. Гудриг организовал в своей фирме первое бюро по найму работников. 1912 год считается приблизительной датой, когда впервые возник отдел кадров в современном понимании слова. В 20-х годах подобные подразделения (отделы, департаменты) по-

лучили широкое распространение в США и странах Западной Европы.

В 30-е годы работа отдела кадров была ориентирована на ведение переговоров о заключении трудовых договоров, общий контроль за деятельностью в области управления персоналом. В 30—40-х годах принимались законы, корректирующие практику управления персоналом. Принятые в эти годы законодательные акты призывали предпринимателей заключать коллективные договора, осуждали дискриминацию членов профсоюзов.

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

В 50—60-е годы развитие новых и модернизация старых отраслей, глубокая технологическая реконструкция производства, распространение электронно-вычислительной техники привели к тому, что трудовые ресурсы приобрели новые качества: появилось большое число грамотных работников с новым отношением к труду, его условиям и организации трудовых процессов. В этот период большое внимание уделялось правовому обеспечению системы управления персоналом, что привело к необходимости разработки внутриорганизационных и регламентирующих документов: стандартов предприятия, нормативов, в первую очередь в об-

ласти организации и оплаты труда. Создавался бюрократический административный механизм на предприятиях. Наблюдаются отход от жесткого нормирования труда и переход к исчислению размеров вознаграждения в зависимости от конечных результатов работы сотрудника и деятельности организации в целом. Работники предприятий допускаются к участию в прибылях. В этот период формируется теория человеческого капитала, что явилось отражением резкого возрастания роли персонала в современном производстве.

К началу 70-х годов в большинстве развитых стран отмечалось падение удовлетворенности трудом, высокая текучесть и абсентеизм (*самовольный невыход на работу – прогул*). Это явилось следствием чрезмерной бюрократизации управления персоналом, которая вступила в противоречие с потребностью развития научно-технического прогресса. Усилилась отчужденность персонала в производстве. Появился интерес работников к участию в управлении, начался процесс демократизации управления. В течение 70-х годов многие руководители пришли к выводу, что управление персоналом является важнейшим фактором эффективности организации, значение которого быстро возрастает.

В 70—80-е годы кадровые службы наряду с оперативным планированием начинают заниматься перспективным, долгосрочным планированием трудовых ресурсов. Участие кадровой службы в формировании стратегического управления организацией становится ключевым и необходимым.

Практика управления персоналом 90-х годов показывает неэффективность шаблонных решений сложных социально-экономических проблем. В этот период внедряются новые методы работы с людьми, обеспечивающие учет интересов предпринимателей и персонала. Инновационные подходы к управлению персоналом способствуют реализации творческого потенциала персонала.

В настоящее время службы управления персоналом организаций решают сложные и многообразные задачи и представляют собой порой довольно крупные подразделения, включающие в свой состав 50 и более служащих. Они строят свою работу на основе стратегического планирования и мышления, расширении гарантий занятости трудовых ресурсов.

В таблице приводится характеристика этапов развития управления персоналом в организациях развитых стран мира.

## 2. Понятие персонала и его характеристика

### **Управление персоналом (менеджмент персонала)**

-система взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования потенциала рабочей силы на уровне организации.

Управление персоналом выступает в форме непрерывного процесса, направленного на целевое изменение мотивации работников для получения от них максимальной отдачи, следовательно, и достижения высоких конечных результатов в деятельности предприятий.

Управление персоналом представляет собой разнообразную деятельность специальных функциональных служб организации и линейных руководителей соответствующих производственных подразделений, с целью формирования личности, обладающей высокой ответственностью, коллективистской психологией, высокой квалификацией, развитым чувством сохозяина предприятия.

*В функциональном отношении* под управлением персоналом понимаются все задачи и решения, связанные с работой в области кадров (подбор кадров, их использование, повышение квалификации, оплата труда, увольнение).

*В организационном отношении* этим понятием охватыва-

ются все субъекты, несущие ответственность за работу с кадрами (руководящие лица, отдел кадров, производственные советы, профсоюзы).

**Персонал организации** – это совокупность физических лиц, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых трудовым договором найма. В таких отношениях могут состоять не только наемные работники, но и физические лица – собственники или совладельцы организации, если они помимо причитающейся им части доходов получают соответствующую оплату за то, что принимают участие в деятельности организации своим личным трудом. В наиболее общем виде понятие «персонал предприятия» охватывает всю совокупность наемных работников данного предприятия (организации), выполняющих совершенно определенные задачи.

Лица, занимающиеся индивидуальной трудовой деятельностью, и лица, занятые на так называемых семейных предприятиях, хотя и зарегистрированных в качестве юридического лица, не включаются в состав персонала, работающего по найму, так как вознаграждение за свой труд они получают из дохода, остающегося в их распоряжении после уплаты налогов и других обязательных платежей.

В настоящее время в России используются различные категории и понятия: «рабочая сила», «трудовые ресурсы», «трудовой потенциал», «кадры», «персонал», социально-экономическое значение которых не учитывает тенден-

ции развития науки и практики управления в условиях становления рыночной экономики. Возникновение любой новой категории – это реакция науки на потребности практики, теоретическое обобщение накопленного опыта.

В 1922 г. в статье «Наши трудовые ресурсы и перспективы» академиком С. Г. Струмилиным была введена категория – «трудовые ресурсы». В советских плановых органах трудовые ресурсы рассматривались как экономическая и планово-учетная категория.

В данной категории воплощается единство людей в биологическом и социальном смысле, их единство как личностных факторов производства и субъектов производственных отношений. В большей степени это понятие приемлемо для рассмотрения демографических аспектов занятости, при таком подходе трудовые ресурсы рассматриваются как пассивные объекты управления, которые не проявляют творчества, инициативы, собственных мотивов и интересов.

Начиная с 60-х гг. в отечественной экономической литературе активно стало использоваться понятие «человеческий фактор». В словарях термин «фактор» определяется как причина, движущая сила чего-либо. По мнению академика Т. И. Заславской, человеческий фактор – это «система взаимодействующих, занимающих разное положение классов, слоев и групп, деятельность и взаимодействие которых обеспечивают прогрессивное развитие общества».

Это определение указывает на решающую роль челове-

ка в повышении эффективности производства и выдвигает на первый план задачу создания необходимых условий для развития профессиональных и творческих способностей людей. Поэтому понятие «человеческий фактор» более современно по сравнению с понятиями «рабочая сила» и «трудовые ресурсы». Вместе с тем термин «человеческий фактор» содержит определенную ограниченность, обусловленную технократическим подходом к развитию производства, в рамках которого, люди рассматриваются не как самостоятельная ценность, а как внешняя движущая сила производства.

Дальнейшее познание человеческого фактора в процессе производства привело к введению в научный оборот категории «трудовой потенциал». Понятие «трудовой потенциал» характеризует не только возможности человека, но и наличие у него определенных созидательных способностей (от лат. *potentia* – возможности), которые при необходимости могут быть им реализованы. По мнению ученых, «трудовой потенциал» не только отражает способности и нереализованные возможности, но и будущие трудовые резервы, которые необходимо создавать в долгосрочной перспективе как конкурентные преимущества организации в сложной рыночной среде.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.