

**Федеральное агентство по образованию  
ФГБОУ ВПО "Сибирский государственный технологический  
университет"  
Лесосибирский филиал**

Т.Г. Рябова

**УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

Утверждено редакционно-издательским советом СибГТУ в качестве  
курса лекций для студентов направления 080200.62 «Менеджмент» очной,  
заочной и очно-заочной форм обучения

Красноярск 2014

УДК 005.95(075.8)

ББК 65.290.2я73

Рябова, Т. Г. Управление человеческими ресурсами: курс лекций для студентов направления 080200.62 «Менеджмент» очной, заочной и очно - заочной форм обучения/ Т.Г. Рябова. - Красноярск: СибГТУ, 2014. - 108 с.

Курс лекций по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» содержит краткое изложение теоретических основ управления человеческими ресурсами организации. Особенностью курса лекций является включённая в него методика определения навыков коллегиальной работы, самостоятельность и обоснованность при выборе и принятии решений по кадровым проблемам. Кроме этого, представлены структурно-логические схемы, отражающие краткое изложение лекционного материала с акцентом на важные аспекты.

Рецензенты: доцент Е. В. Мельникова (НМС СибГТУ);

О.В. Корнеева, главный бухгалтер МКУ «УКС».

© Т.Г. Рябова, 2014

© ФГБОУ ВПО «Сибирский государственный  
технологический университет», Лесосибирский филиал, 2014.

## **ВВЕДЕНИЕ**

В современных условиях одним из важнейших факторов функционирования и развития организации является эффективная управленческая деятельность. Эта деятельность совершенствуется в соответствии с формами рыночных отношений организации с государственными органами, производственными партнёрами, работниками, с объективными требованиями производства и реализации продукции.

Курс лекций состоит из трёх разделов: «Теоретические основы управления человеческими ресурсами», «Практические аспекты работы с персоналом», «Эффективность работы персонала в организации».

В разделе «Теоретические основы управления человеческими ресурсами» рассмотрены вопросы концепции управления человеческими ресурсами; кадровая политика; подбор, оценка расстановка, адаптация и обучение персонала.

Раздел «Практические аспекты работы с персоналом» включает изучение таких вопросов как организация кадровой службы организации, кадровое планирование, оценка деятельности персонала.

Вопросы мотивации, критерии и методы расчета экономической эффективности и аудит персонала рассмотрены в третьем разделе курса лекций.

Общекультурные компетенции (ОК) и профессиональные компетенции (ПК) обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины Управление человеческими ресурсами:

ОК–5 – владение культурой мышления, способностью к восприятию, обобщению и анализу информации, постановкой цели и выбором путей её достижения;

ОК–7 – готовность к кооперации с коллегами, работе в коллективе, способность находить организационно-управленческие решения и нести за них ответственность;

ПК–5 – способность эффективно организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды;

ПК-14 – владение современными технологиями управления персоналом;

ПК – 31 – умением применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений и строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели.

В соответствии с таким пониманием назначения дисциплины целью курса является вооружение студентов знаниями нового механизма управления человеческими ресурсами предприятия в складывающейся рыночной среде. Для ее достижения необходимо решить следующие задачи:

- знать традиционные и современные тенденции развития управления человеческими ресурсами;
- уметь эффективно организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды;
- проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;
- владеть культурой мышления, способностью к восприятию, обобщению и анализу информации, постановке цели и выбору путей её достижения;

-

- владение методами и программными средствами обработки деловой информации, способность взаимодействовать со службами информационных технологий и эффективно использовать корпоративные информационные системы.

Курс «Управление человеческими ресурсами» по направлению «Менеджмент» профиля подготовки «Производственный менеджмент» очной формы обучения общим объемом 144 часа изучается в течение пятого семестра. Общий объем лекционного курса – 18 часов, практические (семинарские) занятия планируются в объеме 36 часов. Нормативный объем самостоятельной работы (СРС) установлен для дисциплины «Управление человеческими ресурсами» в объеме 54 часов. В соответствии с учебным планом курс завершается в 5 семестре экзаменом.

Курс «Управление человеческими ресурсами» по направлению «Менеджмент» профиля подготовки Производственный менеджмент заочной формы обучения общим объемом 144 часа изучается в течение шестого семестра. Общий объем лекционного курса – 8 часов, практические (семинарские) занятия планируются в объеме 12 часов. Нормативный объем самостоятельной работы (СРС) установлен для дисциплины «Управление человеческими ресурсами» в объеме 88 часов. В соответствии с учебным планом курс завершается в 6 семестре экзаменом.

Курс «Управление человеческими ресурсами» по направлению «Менеджмент» профиль «Производственный менеджмент» очно-заочной формы обучения общим объемом 144 часа изучается в течение четвёртого семестра. Общий объем лекционного курса – 18 часов, практические (семинарские) занятия планируются в объеме 18 часов. Нормативный объем самостоятельной работы (СРС) установлен для дисциплины «Управление человеческими ресурсами» в объеме 72 часов. В соответствии с учебным планом курс завершается в 4 семестре экзаменом.

## **РАЗДЕЛ I ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

### **Лекция 1 Сущность и основные функции управления человеческими ресурсами. (2 часа)**

#### *План*

- 1. Управление человеческими ресурсами в современных условиях*
- 2. Основные подходы к управлению человеческими ресурсами*

#### **1. Управление человеческими ресурсами в современных условиях**

В последние годы в научной литературе и практике широко используется ряд понятий: управление человеческими ресурсами, трудовыми ресурсами, кадровая политика и т. п. Все они относятся к трудовой деятельности человека, управлению его поведением в организации. Так, например, управление персоналом – это процесс обеспечения кадрами предприятия (организации, фирмы), организация их эффективного и рационального использования, а также их профессионального и социального развития.

Успех работы предприятия обеспечивают занятые на нем работники. Поэтому современная концепция управления предприятием предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей производства – персоналом предприятия.

В настоящее время многие руководители отечественных организаций различных форм собственности недооценивают значение методов управления человеческими ресурсами, характерных для

современного менеджмента и активно использующихся за рубежом для эффективного управления и повышения производительности труда.

Изменения в принципах управления человеческими ресурсами должны быть направлены в первую очередь на реализацию политики мотивации работников, приобретающей решающее значение в современных условиях.

Основной целью деятельности организаций в соответствии с Гражданским кодексом РФ (ст. 50) является извлечение и максимизация прибыли (коммерческие организации). Для достижения этой цели руководители компаний различных организационно-правовых форм должны воздействовать на наемных работников, используя разнообразные методы, имеющиеся в арсенале современного менеджмента, но на практике все сводится лишь к двум их разновидностям: административным методам воздействия и экономическому стимулированию. Такое положение вещей вызвано неправильным представлением об объективных потребностях людей и мотивах, побуждающих их к труду.

Смысл труда не может сводиться только лишь к материальной заинтересованности. В процессе осуществления рыночных преобразований девальвировались трудовые ценности, свойственные советскому периоду. Труд превратился из основы образа жизни в средство выживания. Можно сказать, что в обществе существует кризис труда, так как он потерял свою смыслообразующую функцию. Для формирования сильной трудовой мотивации работников необходимо, чтобы смысл труда выходил за рамки удовлетворения личных материальных потребностей человека.

Цели и задачи управления персоналом реализуются через кадровую политику, выбор которой связан с конкретизацией стратегии и тактики реализации кадровой работы по всем ее направлениям.

Содержание управления персоналом составляют:

- определение потребности в кадрах с учетом стратегии развития организации, объема производства продукции, услуг;
- формирование численного и качественного состава кадров (система комплектования, расстановка кадров);
- кадровая политика (взаимосвязь с внешним и внутренним рынком труда, высвобождение, перераспределение и переподготовка кадров);
- система общей и профессиональной подготовки кадров;
- адаптация работников на предприятии;
- оплата и стимулирование труда;
- система развития кадров (подготовка и переподготовка, обеспечение профессионально-квалификационного роста через планирование трудовой карьеры).

Основными целями управления персоналом являются:

- обеспечение потребности организации в кадрах в условиях рынка;
- повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли;
- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

## **2 Основные подходы к управлению человеческими ресурсами**

Во второй половине двадцатого столетия понятие «управление персоналом» в некоторых странах мира значительно расширилось. Появились различные концепции – в частности человеческих ресурсов, каждая из которых по-своему пыталась объяснить этот сложный вид управленческой деятельности.

Классический подход – это управление кадрами или кадровый менеджмент, то есть технико-экономический (технократический) подход,



целью которого является наиболее рациональное и эффективное управление человеческим потенциалом предприятия для обеспечения целей и задач, стоящих перед организацией. Здесь основное место занимает техническая подготовка работников, то есть обучение и овладение основными трудовыми приемами и навыками. Этот подход строится на научной организации труда, внедренной в управление еще в начале двадцатого века Ф.У. Тейлором и его соратниками, основавшими «школу научного управления». Здесь управленческие решения подчинены интересам производства: увеличения выпуска продукции (работ, услуг), максимизации прибыли и т.д. Численность персонала определяется исходя из потребностей на том или ином участке работы применяемой технологии, разделения и кооперации труда и т.д. Таким образом, управление персоналом (кадрами) при данном подходе поглощается более широким процессом управления предприятием в целом и сводится в основном к удовлетворению потребности предприятия в кадрах соответствующей квалификации и их рациональной расстановке, исходя из задач организации производства.

Другим подходом является гуманистический, включающий в себя такие концепции, как управление человеческими ресурсами, теория человеческого капитала, управление человеческим фактором и некоторые другие.

Чем же отличаются различные концепции?

Прежде всего, специфическим подходом к рабочей силе как ресурсу.

Концепция «человеческих ресурсов», получившая широкое распространение в США с середины 1970-х годов, подразумевает, что персонал - это такой же важный производственный ресурс, как и финансовые, материальные, технологические и другие ресурсы, участвующие в процессе производства, а следовательно, предприятие

(организация) в процессе своего развития может либо накапливать, либо сокращать этот вид ресурса, в зависимости от выбора стратегии управления и рационализации хозяйственной деятельности. Понятие «человеческие ресурсы» отражает главное богатство любого общества (в том числе и отдельно взятой организации), процветание которого возможно при создании условий для воспроизводства, развития, использования этого ресурса с учетом интересов каждого человека (работника). Понятие «человеческие ресурсы» более емкое, чем «трудовые ресурсы» и «персонал», так как содержит в себе совокупность социокультурных характеристик и личностно-психологических свойств людей. Американские ученые и руководители считают, что такой подход к управлению персоналом более гуманистичен, так как одной из важнейших функций управления персоналом в этих условиях становится его развитие (обучение, мотивация, карьерный рост), а не простое удовлетворение потребности в кадрах в соответствии с имеющимися вакансиями. Не случайно понятие «управление человеческими ресурсами» в США вытеснило из обихода термины «кадры», «персонал», управление кадрами, управление персоналом. Специфика человеческих ресурсов в отличие от всех других состоит в том что люди наделены интеллектом, следовательно, их реакция на управление эмоционально осмысленна, а не механическая; обладание интеллектом позволяет людям постоянно совершенствоваться и развиваться, что является наиболее важным и долговременным источником повышения эффективности любого общества и отдельной организации; люди выбирают определенный вид деятельности (производственной или непроизводственной, умственной или физической) осознанно, ставя перед собой определенные цели.

Интересный подход к управлению человеческими ресурсами, представляет собой теория человеческого капитала, разработанная двумя