

## **1. Курс «Управление персоналом» как элемент системы наук о труде и персонале**

(Слайд 2)

Ученые, основываясь на многолетнем опыте, выявили факторы результативности руководителя.

Таким образом, образование в области управления оказывает огромное влияние на эффективность работы менеджера, что и является одной из причин необходимости данного курса. Задача изучения науки и искусства управления персоналом - это подготовка эффективного руководителя.

(слайд 3)

### **Менеджер, руководитель (Manager)**

лицо, наделенное полномочиями принимать решения: что делать, как делать. Он несет за это ответственность.

Трудовая деятельность человека стала объектом систематических научных исследований сравнительно недавно – только со второй половины XIX в. Как и в любой области знания, в науках о труде и персонале осуществляется процесс выделения отдельных направлений в самостоятельные науки. Однако границы этих наук еще не получили достаточной определенности, поэтому следует рассмотреть основные разделы системы современных научных представлений о персонале.

(слайд 4)

### **Персонал (Personnel)**

- 1.Сотрудники предприятия или организации, работающие по найму и обладающие определенными качественными характеристиками;
- 2.Весь личный состав всех занятых на нем работников: рабочих, руководителей, специалистов, как работающих по найму, так и работающих собственников. На предприятии формируются профессиональные группы.

В настоящее время в данной области знания сформировались следующие основные направления.

#### **Управление персоналом и организация: (Слайд 5)**

- структура организации;
- организационная культура;
- власть, лидерство, авторитет в организации;
- коммуникации в организации;
- компьютеризация в менеджменте.

#### **Трудовые ресурсы и персонал организации: (Слайд 6)**

- трудовые ресурсы и персонал организации;
- формирование коллектива;
- рынок труда;
- формы найма на работу;
- отбор и методы отбора кандидатов;
- равенство возможностей, здоровье, безопасность и благополучие персонала;
- нормирование труда;
- расторжение контрактов, уход на пенсию, увольнение, сокращение;
- правовые основы управления персоналом.

#### Развитие, обучение и мотивация персонала: ( Слайд 7)

- обучение и развитие персонала;
- социальная адаптация;
- мотивация и стимулирование;
- развитие менеджеров, планирование карьеры;
- оценка, аттестация, интервью.

#### Психологические аспекты управления персоналом: ( Слайд 8)

- межличностные отношения в коллективе;
- конфликтология;
- стрессы;
- дисциплина и контроль.

#### Оценка результатов труда и вознаграждения: (Слайд 9)

- оплата труда и льготы;
- пенсии и выплаты по болезни;
- формирование доходов.

#### Организация управления персоналом.

(Слайд 10)

Можно заметить, что **управление персоналом** тесно переплетается с такими науками, как: **физиология**, **социология** и **психология труда**, **эргономика**, наука о безопасности труда, **трудовое право**, **экономика труда**, нормирование труда.

(Слайд 11)

#### **Управление персоналом (Personnel Management)**

это управление, сосредоточенное на рабочей силе, направленное на работников в организации; это поиск и обучение сотрудников, обеспечение оплаты их труда, объяснение им ожиданий менеджеров, определение управленческих действий, удовлетворение потребностей, касающихся работы персонала, выяснение

проблем и поиск путей изменения стиля управления для ликвидации данных проблем и во избежание появления новых.

(Слайд 12)

### **Физиология (Physiology)**

наука о жизнедеятельности целостного организма и его отдельных частей. Физиология стремится вскрыть механизм осуществления функций живого организма (рост, размножение, дыхание и др.), их связь между собой, регуляцию и приспособление к внешней среде, происхождение и становление в процессе эволюции и индивидуального развития особи.

(Слайд 13)

### **Социология труда (Sociology of Labour)**

отраслевая социологическая дисциплина, изучает труд как социально-экономический процесс и сферу общества во всем многообразии его связей с политическими, юридическими, идеологическими институтами.

(Слайд 14)

### **Психология труда (Psychology of Labour)**

отрасль психологии, изучающая психологические аспекты трудовой деятельности. Возникла на рубеже XIX–XX веков в связи с научной организацией труда и решением вопросов профессионального отбора, профессиональной ориентации. Развивается в контакте с **физиологией** труда, **эргономикой** и другими.

(Слайд 15)

### **Эргономика (Ergonomic)**

наука, изучающая человека (или группу людей) и его (их) деятельность в условиях современного производства с целью оптимизации орудий, условий и процесса труда.

(Слайд 16)

### **Трудовое право (Labour Law)**

отрасль права, регулирующая трудовые отношения рабочих и служащих и некоторые другие отношения, связанные с ними. Определяет порядок приема на работу, перевода и увольнения рабочих и служащих, обязательную меру их труда (продолжительность рабочего времени и т.д.), размеры и формы оплаты труда, поощрения за успехи в работе и меры взыскания за нарушения трудовой дисциплины, обязательные правила по охране труда, порядок рассмотрения трудовых споров; закрепляет права профсоюзов в области регулирования условий труда рабочих и служащих.

(Слайд 17)

### **Экономика труда (Economy of Labour)**

наука, изучающая конкретные формы и методы повышения эффективности, организации и условий труда, его материального и морального стимулирования, воспроизводство рабочей силы.

## **2. Роль управления персоналом в системе менеджмента**

(СЛАЙД)

Эффективное управление организацией или предприятием невозможно без создания внутри него такой атмосферы, когда весь персонал заинтересован в достижении общей цели, каждый ощущает свою личную причастность к победам и поражениям коллектива. Сегодня успех или неудача в бизнесе во многом зависят от творческой активности работников организации, их готовности взять на себя ответственность за принимаемые решения. Необходимо понимание того, что общий высокий уровень управления может сложиться только в том случае, если каждый будет работать, максимально реализуя свой потенциал.

Проблема человеческого фактора обсуждается на самых разных уровнях, включая правительственный, в большинстве стран мира. На поиск путей ее решения направлены усилия как теоретиков менеджмента, так и многих практиков. Сегодня теоретический менеджмент в качестве научной дисциплины, имея в своем арсенале все необходимые методы планирования и организации труда, нацелен на поиск практических методов и механизмов эффективного управления персоналом. Основная цель – обеспечение максимально высокого уровня эффективности труда. Пока конкретных путей решения этой задачи не найдено. Важно заметить, что управление людьми в организациях в большей степени строится не на знании, не на основе эффективного способа управления, а на интуиции и личном опыте руководителя. В связи с этим, управление персоналом до сих пор является скорее искусством, чем наукой. (СЛАЙД) (СЛАЙД)

Современные проблемы в организации работы с **человеческими ресурсами**, в **управлении персоналом** требуют своего решения, адаптации зарубежного опыта, накопленного в данных сферах, к российским условиям.

(СЛАЙД)

### **Человеческие ресурсы (Human Resources)**

социально активная часть населения.

### **Управление персоналом (Personnel Management)**

это управление, сосредоточенное на рабочей силе, направленное на работников в организации; это поиск и обучение сотрудников, обеспечение оплаты их труда, объяснение им ожиданий менеджеров, определение управленческих действий, удовлетворение потребностей, касающихся работы персонала, выяснение проблем и поиск путей изменения стиля управления для ликвидации данных проблем и во избежание появления новых.

### **3. История развития управления персоналом**

(СЛАЙД)

Существует четыре основных школы, описывающих, как функционируют организации и люди, работающие в них, и как управлять этими людьми: классическая школа (Ф.Тейлор), школа человеческих отношений (Э.Мэйо), “системный подход” (Н.Винер) и теория случайности (Дж.Вудворд).

(СЛАЙД)

Некоторые ученые называют такие школы, как: школа научного управления, административная школа, школа психологии и человеческих отношений и школа науки управления (количественная школа). Целесообразно кратко проанализировать эти подходы с целью выявления того, что они привнесли в практику управления персоналом.

#### **Школа научного управления (Scientific Management School)**

первая из четырех школ возникновения и развития управленческой мысли (1885 – 1920 гг.) Основателем Школы научного управления был Ф.Тейлор – инженер, практик и менеджер, решавший в своей повседневной работе проблемы рационализации производства и труда с целью повышения производительности и эффективности. Школа научного управления связана и с работами Фрэнка и Л.Гилберт и других.

Создатели школы научного управления полагали, что, используя наблюдения, замеры и анализ, можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения. Ф.Тейлор, например, скрупулезно измерял количество железной руды и угля, которые человек может поднять на лопатах различного размера.

Ф.Тейлор сформулировал четыре принципа управления трудом рабочих: научный подход к выполнению каждого элемента работы; научный подход к подбору, обучению и тренировке рабочего; кооперация менеджеров с рабочими; разделение ответственности за результаты труда между менеджерами и рабочими.

Концепция научного управления оказалась серьезным переломным этапом, благодаря которому управление стало широко признаваться как самостоятельная область научных исследований.

#### **Административная школа (Классическая школа управления) (Classical School of Management)**

одна из школ развития управленческой мысли в первой половине XX века (1920-1930 гг.). Возникновение Классической школы управления связывают с именем А.Файоля. Важную роль в развитии идей этой школы сыграли Л.Урвик, Д.Муни и другие.

Основной вклад представителей Классической школы управления состоял в том, что они рассматривали управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, и изложили основные принципы управления. А.Файоль выделил следующие взаимосвязанные функции процесса управления: планирование (определение цели организации, путей и средств их достижения); организация (создание определенной структуры организации); распорядительство; мотивация (выработка способов стимулирования труда); координация (достижение согласованности в работе всех звеньев организации); контроль (коррекция и реализация плана).

#### **Школа психологии и человеческих отношений (Human Relations School)**

пользовалась значительным влиянием в научных и менеджерских кругах в период с конца 1930-х до начала 1960-х гг. В рамках этого направления изучалось поведение работников в группах, что ознаменовало собой переход с позиций научного менеджмента, в рамках которого работники рассматривались как изолированные индивидуумы, стремящиеся максимально увеличить свой доход, к изучению работников в качестве индивидуумов, ориентированных на группы, нуждающихся во взаимоотношениях социальной поддержки на работе и ставящих групповые интересы выше индивидуальных финансовых вознаграждений (Хотторнские исследования Э.Мэйо).

#### **Школа научного управления (Scientific Management School)**

первая из четырех школ возникновения и развития управленческой мысли (1885 – 1920 гг.) Основателем Школы научного управления был Ф.Тейлор – инженер, практик и менеджер, решавший в своей повседневной работе проблемы рационализации производства и труда с целью повышения производительности и эффективности. Школа научного управления связана и с работами Фрэнка и Л.Гилберт и других.

Создатели школы научного управления полагали, что, используя наблюдения, замеры и анализ, можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения. Ф.Тейлор, например, скрупулезно измерял количество железной руды и угля, которые человек может поднять на лопатах различного размера.

Ф.Тейлор сформулировал четыре принципа управления трудом рабочих: научный подход к выполнению каждого элемента работы; научный подход к подбору, обучению и тренировке рабочего; кооперация менеджеров с рабочими; разделение ответственности за результаты труда между менеджерами и рабочими.

Концепция научного управления оказалась серьезным переломным этапом, благодаря которому управление стало широко признаваться как самостоятельная область научных исследований.

----

Управление персоналом и управление человеческими ресурсами прошло несколько стадий развития вслед за экономическими и социальными изменениями. В целом этапы этого развития представлены в таблице. (СЛАЙД)

Основателем школы научного управления считают американского инженера Ф. Тейлора (1856–1915гг.). Он стоял у истоков создания современного менеджмента. Но в отличие от многих специалистов, разрабатывающих управленческие теории, Тейлор был не ученым-исследователем, а практиком: сначала рабочим, затем менеджером, а впоследствии главным инженером в сталелитейной компании.

Создатели данной школы основывались в своих подходах на двух принципах. Первый - принцип вертикального разделения труда - за менеджером должна быть закреплена функция планирования, а за работником - функция исполнения поставленной задачи. Второй принцип - принцип измерения труда. Суть его заключается в том, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ, администрация может усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения. Методы научной организации труда позволили существенно сократить затраты живого труда, что способствовало значительному повышению производительности труда работников.

Учитывая важность применения на практике методов научной организации труда (НОТ), Ф.Тейлор сформулировал на основе этих методов **новые обязанности администрации**, что представлено на рисунке.

### **Новые обязанности администрации по Ф. Тейлору (New Responsibilities of Administration by Taylor)**

1. Выработка научного фундамента для каждого отдельного действия во всех разновидностях труда с установлением строгих правил для каждого движения и усовершенствованием и стандартизацией всех орудий и условий труда;
2. Тщательный отбор рабочих, их последующая тренировка, обучение и развитие с целью получения высококвалифицированных работников;
3. Сотрудничество с рабочими в целях достижения соответствия всех отдельных отраслей производства ранее выработанным администрацией научными принципам, а также обязательное

поощрение рабочих за ускоренную работу и за точное выполнение ими производственных заданий;

4. Равномерное распределение труда и ответственности между администрацией и рабочими (администрация берет на себя те отрасли труда, для которых она является лучше приспособленной).

Среди обязанностей администрации он выделил следующие:

- выработка научного фундамента для каждого отдельного действия во всех разновидностях труда с установлением строгих правил для каждого движения, усовершенствование и стандартизация всех орудий и условий труда;

- тщательный отбор рабочих, их последующая тренировка, обучение и развитие с целью получения высококвалифицированных работников;

- сотрудничество с рабочими в целях достижения соответствия всех отдельных отраслей производства ранее выработанным администрацией научным принципам, а также обязательное поощрение рабочих за ускоренную работу и за точное выполнение ими производственных заданий;

- равномерное распределение труда и ответственности между администрацией и рабочими (администрация берет на себя те отрасли труда, для которых она является лучше приспособленной).

Основным недостатком системы Ф.Тейлора представляется то, что она в своем первоначальном виде была рассчитана на дисциплинированных рабочих. Тем не менее, на современном этапе развития науки и практики управления персоналом принципы научного управления по-прежнему являются прогрессивными и актуальными. Кроме того, Тейлор пришел к важному выводу, что главная причина низкой производительности кроется в несовершенной системе **стимулирования** рабочих. Для поддержания у рабочего постоянного ожидания награды Тейлор предложил использовать “прогрессивную” систему оплаты труда.

### **Стимулирование труда (Stimulation of Work)**

создание условий, возможностей, атмосферы заинтересованности человека в проявлении инициативы и достижении определенного качества своей деятельности.

Для работ наиболее известного ученика Ф.Тейлора Г.Ганнта (1861–1919гг.) характерно утверждение о том, что рабочему человеку должна быть предоставлена возможность обрести в своем труде не только источник существования, но и состояние удовлетворенности. В 1901 году Г.Ганнт разработал первую систему оплаты качественного досрочного выполнения производственных заданий. С ее внедрением на ряде предприятий **производительность труда** возросла более чем в два раза. Г.Ганнт считал, что “проблема человеческого фактора является одной из важнейших проблем менеджмента”. Ганнт является первооткрывателем в области оперативного управления и календарного

планирования деятельности предприятий; он разработал целую систему плановых графиков.

### **Производительность труда (Productivity of Work)**

плодотворность целесообразной деятельности людей, один из важнейших показателей эффективности производства. Измеряется количеством продукции, созданной в материальном производстве в единицу времени, либо затратами времени на производство единицы продукции.

Весомый вклад в научную теорию управления внесли , которые в 20-е годы нашего века были активными сторонниками направления, описанного выше. Они искали оптимальные способы выполнения любой работы с использованием элементарных движений. Фрэнк Гилберт первым применил фотоаппарат и кинокамеру для исследования движения работников. Лилиан Гилберт первой начала заниматься вопросами управления персоналом, его научным подбором, расстановкой и подготовкой.

Одним из последователей Тейлора является и известный американский ученый Гаррингтон Эмерсон (1853–1931гг.). Он разработал штабной принцип управления, при этом уделил большое внимание персоналу, отмечая необходимость управления им. Эмерсон один из первых заявил о необходимости должности “менеджер по персоналу”.

Генри Форд (1863–1947гг.) был одним из создателей “философии практики” XX века. Он разработал теорию, основные положения которой:

- высоко оплачивать труд каждого рабочего и следить за тем, чтобы он работал 48 часов в неделю, но не больше;
- обеспечивать наилучшее состояние всех машин, настаивать на их абсолютной чистоте, приучать людей уважать окружающих и самих себя.

Руководствуясь этими принципами, он установил 8-часовой рабочий день и увеличил зарплату своим рабочим в 2 раза по сравнению с общепринятыми нормами, открыл необычные школы со стипендиями, предназначенными трудолюбивым и талантливым ученикам, создал специальную социологическую лабораторию для изучения условий труда, быта и досуга работников.

В целом заслуга Тейлора, Ганнта, супругов Гилберт, Форда и других сторонников данной школы в развитии управления персоналом как одного из направлений менеджмента заключается в утверждении следующих принципов:

- отбор работников, наиболее подходящих для выполнения определенных задач, и их обучение;

- обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения задач;

- систематическое использование материального стимулирования для повышения производительности.

Становление классической (административной) школы связано с именем француза Анри Файоля (1841–1925гг.). Целью классической школы было создание



универсальных принципов управления, следование которым ведет организацию к успеху. Эти принципы затрагивали два основных аспекта: разработку рациональной структуры организации и построение на ее основе рациональной системы управления персоналом, которая представляет собой бюрократическую модель. Интересным представляется формулировка **14-ти принципов, при соблюдении которых возможно эффективное управление организацией.**

**14 принципов А. Файоля, при соблюдении которых возможно эффективное управление организацией (14 Principles of Management for Effectiveness of Organisation by Fayol):**

- 1.Разделение труда (Separation of Tasks);
- 2.Власть и ответственность (Power and Responsibility);
- 3.Дисциплина (Discipline);
- 4.Единоначалие (Undivided Authority);
- 5.Единство дирекции (Unity of the Management);
- 6.Подчиненность личных интересов общественным (Subordination of Personal Interests to Social Interests);
- 7.Справедливое вознаграждение персонала (Fair Reward of Personnel);
- 8.Централизация (Centralization);
- 9.Скалярная цепь подчинения в иерархии (Chain of Subordination in Hierarchy);
- 10.Порядок (Order);
- 11.Справедливость (Fairness);
- 12.Стабильность работы для персонала (Stability of Job for Personnel);
- 13.Инициатива (Initiative);
- 14.Корпоративный дух (Corporate Spirit).

Разделение труда. Необходимая специализация для эффективного использования рабочей силы применительно ко всем видам труда как управленческого, так и исполнительского.

Власть и ответственность. По мнению Файоля, власть и ответственность связаны между собой, причем последняя является следствием первой.

Дисциплина. Понимая дисциплину как уважение соглашений, рассчитанных на то, чтобы обеспечить повиновение, прилежание, энергичность и внешнее проявление уважения, Файоль подчеркивает, что для поддержания дисциплины важно наличие хороших руководителей на всех уровнях.

Единоначалие. Единоначалие, с точки зрения Файоля, имеет по сравнению с коллегиальностью то преимущество, что оно обеспечивает единство точки зрения, единство действия и единство распорядительства. Поэтому оно имеет тенденцию к преобладанию.

Единство руководства. Виды деятельности, преследующие одну и ту же цель, должны иметь одного руководителя и единый план.

Подчиненность частных интересов общественным. Интересы служащего или группы служащих не должны быть выше интересов предприятия.

Справедливое вознаграждение персонала. Методы стимулирования труда должны быть справедливыми и доставлять максимально возможное удовлетворение сотрудникам и работодателям.

Централизация. Файоль говорит о степени концентрации или рассредоточения власти.

Скалярная цепь подчинения в иерархии. Должна существовать “цепь начальников” от самого высшего до самого нижнего ранга, от которой не следует отказываться. Но ее целесообразно сократить, если слишком тщательное следование ей может нанести вред.

Порядок. Всему свое место.

Справедливость. Лояльность и преданность персонала должны обеспечиваться уважительным и справедливым отношением администрации к подчиненным.

Стабильность работы для персонала. Излишняя текучесть кадров является одновременно и причиной, и следствием плохого управления, с чем могут быть связаны существенные опасности и издержки.

Инициатива. Подчиненные должны получить возможность проявить личную инициативу.

Корпоративный дух. Принцип – “в единении – сила”.

Анализируя данные принципы, можно заметить, что большинство из них касаются сферы управления персоналом.

Кроме того, Файоль выделил 6 групп операций: технические, коммерческие, финансовые, страховые, учетные, административные. Административные операции он разделил на планирование, организацию, мотивацию, контроль и координацию.

В 30-50-х гг. XX века на Западе получила распространение “неоклассическая” школа, возникшая в противовес классической. Ее назвали школой человеческих отношений, поскольку она стремилась дополнить деперсонализованные отношения, построенные на основе теории научного менеджмента, а также в соответствии с бюрократическими моделями классической школы, концепцией сотрудничества между рабочими и предпринимателями. Школа человеческих отношений акцентировала внимание на сложности проблемы человеческого фактора, разрешение которой является главной задачей управления персоналом.

Возникновение школы человеческих отношений связано с именем немецкого психолога Гюго Мюнстерберга (1863–1916гг.). В своей работе “Психология и промышленная эффективность” он сформулировал основные принципы, в соответствии с которыми следует проводить отбор персонала на руководящие должности.

Особое место в создании теории человеческих отношений принадлежит психологу Элтону Мэйо (1880–1949гг.), руководителю отдела промышленных изысканий Гарвардского университета, который провел серию экспериментов, получивших название “хотторнские эксперименты”. Обобщение эмпирических данных позволило ему создать социальную философию менеджмента (систему “человеческих отношений”). Изучая влияние различных факторов (условий и организации труда, заработной платы, межличностных отношений и стиля руководства) на повышение производительности труда на промышленном предприятии, Мэйо сделал вывод о ведущей роли человеческого фактора в производстве и остроте конфликта между формальной структурой организации и ее неформальными группами.

К концу 50-х годов школа человеческих отношений привела к возникновению бихевиористского направления, главным постулатом которого является не налаживание межличностных отношений и улучшение психологического климата в коллективе, а повышение эффективности отдельного работника и организации в целом на основе поведенческих наук. Яркими представителями данной теории считаются: Дуглас Макгрегор, Ренсис Лайкерт, Абрахам Маслоу. Они изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, лидерства, коммуникаций в организациях и т.д. Таким образом, их исследования способствовали возникновению в 60-х годах особой управленческой функции и направления в науке, получившего название “управление персоналом”.

Видным представителем поведенческой школы является Дуглас Макгрегор (1906–1964гг.), разработавший теорию “Х” и “У”. В соответствии с его теорией существуют два типа управления, отражающих разное отношение к работникам.

Большой вклад в развитие данного направления в менеджменте внес Абрахам Маслоу (1908–1970гг.), разработавший теорию потребностей, известную как “пирамида потребностей Маслоу”. Следует заметить, что данная теория не является совершенной в связи со своей негибкостью и строгой иерархией потребностей. Но, тем не менее - это шаг вперед в развитии управления персоналом, так как теория потребностей Маслоу была использована в качестве основы многих современных моделей мотивации труда.

Школа “поведенческих наук” и школа человеческих отношений показали, что заработная плата не является для работника единственным стимулом к высокопроизводительному эффективному труду.

Во второй половине XX века в менеджменте а, следовательно, и в управлении персоналом сложились и получили большое распространение такие подходы, как

процессный (с конца 50-х гг.), системный (с середины 70-х гг.) и ситуационный (80-е годы).

Процессный подход рассматривает управление не как серию разрозненных действий, а как единый процесс воздействия на организацию и персонал. Данный подход дал возможность осуществлять управление персоналом не изолировано от общего менеджмента, а в совокупности с другими элементами и процессами, такими, как: оценка внешней и внутренней среды организации, планирование, контроль и т.д.

Системный подход рассматривает все процессы и явления в виде целостных систем, обладающих новыми качествами и функциями, не присущими отдельным составляющим ее элементам. В настоящее время системный подход можно считать методологией менеджмента, которая формирует образ мышления, рассматривающий в единстве все явления внешней и внутренней среды.

Ситуационный, или кейсовый (от английского слова case - ситуация), подход к управлению, так же, как и системный, является скорее способом мышления. Метод был разработан в Гарвардской школе бизнеса (США) и, как разновидность научного метода, направлен на выработку у человека ситуативного мышления, то есть непосредственное приложение полученных теоретических знаний к анализу реальных процессов.

## **4. Управление персоналом и управление человеческими ресурсами**

Управление человеческими ресурсами - один из важнейших аспектов теории и практики менеджмента. Наблюдается тенденция использования и понимания термина "**человеческие ресурсы**" как "**персонал**" для того, чтобы просто изменить терминологию или уйти от старых штампов, которые ассоциируются с прошлым. Но существуют принципиальные различия между данными терминами, которые необходимо объяснить и определить.

**Управление человеческими ресурсами** предполагает активизацию населения путем вовлечения в меру его возможности в социальную жизнь (причем, трудовые ресурсы - составная часть человеческих ресурсов).

Управление человеческими ресурсами в большей степени опирается на **планирование, мониторинг** и **контроль**, чем на сотрудничество. Решение проблем осуществляется через других менеджеров, а не непосредственно с работниками или их представителями.

В отличие от **управления персоналом**, управление человеческими ресурсами рассматривает людей как эффективную **рабочую силу** только тогда, когда у людей удовлетворены все **потребности**, связанные с работой. Но этого не произойдет без вмешательства принципов управления персоналом, поскольку оно вовлекает в более тесные и непосредственные взаимоотношения менеджеров и их подчиненных.

Управление человеческими ресурсами рассматривается как и любой другой аспект управления и является неотъемлемой частью общего менеджмента. Роль специалиста в данном случае сводится к тому, чтобы нанять нужное число людей с соответствующими навыками по нужной цене, поддерживая других менеджеров и их направления.

Данного взгляда на различия между управлением персоналом и управлением человеческими ресурсами придерживаются большинство ученых западной школы менеджмента. Тем не менее, эти два вида управления тесно взаимосвязаны и перекликаются.

В структуре любого предприятия (учреждения) должна предусматриваться **служба по управлению персоналом**, которая отвечает за все стороны работы с людьми. Основной специфической особенностью современной службы персонала является ее многофункциональность, т.е. работа как с человеческими ресурсами, так и непосредственно с персоналом.

Обычно за управление людьми в организации отвечает специалист - **менеджер по персоналу**, который в идеале должен обладать комплексом теоретических знаний (в области психологии, социологии, экономики труда, права, управления и т.д.), способностями и навыками общения с людьми. Менеджер по персоналу относится к управляющим высшего ранга и является помощником и консультантом Генерального директора или Президента в вопросах развития персонала, его квалификации, переквалификации, управления человеческими ресурсами, мониторинга и контроля над деятельностью персонала. Кроме этого, к сфере компетенции менеджера по персоналу относятся все вопросы, связанные с управлением людьми, психологическим климатом коллектива, подбором кадров и продвижением по службе.

Управление персоналом никогда полностью не совпадает с интересами менеджмента, что означает постоянное балансирование между менеджментом и работниками, связывая и примиряя интересы и тех, и других.

Например, в Великобритании управление персоналом осуществляется обычно не одним человеком, а группой, причем существуют несколько различных должностей и званий в Институте Управления Персоналом, который присуждает следующие квалификации:

- **менеджер по персоналу** (управляющий персоналом);
- **служащий по работе с персоналом**;
- **менеджер по взаимоотношениям сотрудников**;
- **менеджер по обучению, повышению квалификации и развитию**;
- **менеджеры и служащие по отбору и набору персонала**.

Работники функционируют внутри организации, которая не может рассматриваться изолированно, без учета воздействия на нее внешних факторов. На жизнедеятельность

организации, а следовательно и на ее персонал, оказывает влияние внешняя среда организации - бизнес-среда. Поэтому при управлении персоналом необходимо учитывать и данное воздействие, а иногда для повышения эффективности работы персонала и управлять факторами внешней среды.