Введение

В СССР управление персоналом не выделялось в отдельную науку и специально не преподавалось. Однако ряд разделов этой науки разрабатывался в рамках экономических дисциплин, прежде всего экономики и организации производства, а также педагогики, социологии и психологии. Исследованиями производственных коллективов, трудовых отношений, условий эффективности руководства, относящихся к управлению персоналом, занимался у нас целый ряд научно-исследовательских институтов и других учреждений.

В бывшем Советском Союзе идеи совершенствования управления стали наиболее популярны и актуальны в шестидесятых годах. В конечном итоге развитие этих идей привело к пониманию необходимости профессионализации управления и разработке концепций подготовки специалистов в этой области деятельности. Наиболее законченное выражение и практическое значение получила эта концепция в начале восьмидесятых годов. Тогда в высшей экономической школе была открыта специальность "Менеджмент", с множеством специализаций, отраслевых, функциональных и проблемных. Далее возник целый комплекс специальностей данного направления в образовании: маркетинг, управление персоналом, информационный менеджмент и другие.

Поэтому, на настоящий момент, эта дисциплина постепенно получает признание и широкое распространение. Это проявляется, в частности, в создании в ряде высших учебных заведений кафедр «Управление персоналом», в издании соответствующей научной и учебно-методической литературы.

Сегодня в более чем тысяче специальных учебных заведениях для руководителей ежегодно обучаются (в различных формах и по различным программам) свыше 300 тысяч менеджеров, организаторов, специалистов, профсоюзных работников.

Возобладавший в последнее десятилетие в политике, СМИ и среди некоторых ученых некий скептицизм по отношению к прошлому привел к забвению многих интересных отечественных теоретических разработок и опыта.

Так как Россия обладает своими особыми механизмами управления, экономикой и рядом других характерных показателей, не всегда наложение зарубежных концепций на российскую модель (которое имеет место быть) приводит к должному результату, вследствие чего на практике процесс повышения профессионализации этого труда и связанная с ней специальная подготовка наталкиваются на целый ряд трудностей. Решение данной проблемы и понимание современной ситуации в области управления в России возможно лишь при анализе предшествующего отечественного опыта, в рассмотрении тех или иных причин, которые могли повлиять на ситуацию, сложившуюся в данный период.

Актуальность темы курсовой работы обусловлена тем, что нам необходимо критически переосмыслить опыт внутрифирменного и отраслевого управления в СССР, научиться находить наилучшие (оптимальные) решения в условиях недостаточной стабильности и неопределенности социально-экономической жизни, характерной для сегодняшней России, для того чтобы не допускать грубых ошибок в дальнейшем. Ведь лишь опираясь на прошлый опыт, мы можешь построить достойное будущее. Зная ошибки управления периода СССР, повлиявшие на дальнейшее развитие менеджмента, мы может поднять уровень управления в России на планку вверх, что незамедлительно выразится в прогрессе всех аспектов жизни в целом. Это и определило выбор темы нашего исследования «особенности управления персоналом в социалистический период».

Объект: управление персоналом как направление развития управленческой мысли в СССР.

Предмет: особенности управления персоналом в организации в период СССР.

Цель: изучить основной механизм управления персоналом в СССР и определить влияние социалистического способа управления на последующее становление менеджмента в России.

Гипотеза: несмотря на сложившийся стереотип мышления об изоляции России от менеджмента и отсутствии позитивного опыта в управлении производством, социалистическая система управления, безусловно, развивалась, давая ощутимые результаты результаты (НОТ, трудовой кодекс РФ, ЦИТ, использование отечественного опыта японскими компаниями и др.).

Задачи:

Определить основные категории персонала и их характеристики в теории управления персоналом в СССР.

Изучить теоретические основания развития управления персоналом как науки и практики в СССР.

Выявить особенности формирования менеджмента в СССР (на основе анализа двух периодов развития)

Определить влияние социалистического способа управления персоналом на развитие данного направления менеджмента в современной России

Методы: анализ специальной литературы, документальных и интернет – источников.

Глава I. Становление и развитие управления персоналом в СССР как науки

В данной главе будут рассмотрены основные терминологические понятия относительного изучаемого объекта и проанализированы различные теории категории персонала.

1.1 Сущность понятия «персонал», основные категории персонала и их характеристики

«Менеджмент» (mапаgеmепt) обычно переводится с английского как «управление». Глагол «to manage» (управлять) произошел от латинского «manus» (рука). Первоначально этим термином обозначали умение объезжать лошадей или править ими. Затем данным термином стали обозначать умение управлять колесницами. Сегодня речь идет об управлении людьми.

Под этим понимается умение добиваться поставленных целей, используя их труд и мотивы поведения. Поэтому важнейшей функцией менеджмента является мотивация.

Однако менеджмент нельзя считать только процессом управления людьми. В английском языке семантика слова «менеджмент» сложна. Из фундаментального Оксфордского словаря английского языка можно извлечь такие его толкования: 1) способ, манера общения с людьми; 2) власть и искусство управления; З) особого рода умелость; 4) административная единица.

Таким образом, менеджмент - междисциплинарная отрасль знаний, сочетающая в себе достижения экономических, социологических, психологических, правовых, технических и других дисциплин, использующая опыт управленческого искусства. Он также включает теорию и практику управления, гибкое и активное применение которых обеспечивает успех.

А российский менеджмент - это комплексная инновационная наука, которая только зарождается одновременно с формированием рыночной экономики, развитием предпринимательства, созданием конкретных условий и конкурентоспособности, формированием благоприятных предпосылок для активизации деятельности физических и юридических лиц.

Так кто же такой менеджер? В буквальном переводе с английского языка - руководитель, управляющий. Термин «менеджер» используется для обозначения должностей: директор, руководитель лаборатории, заведующий отделом, начальник цеха, президент крупного международного концерна, заведующий магазином, администратор рок-группы и другие.

В последнее время и в отечественной литературе сделано несколько попыток сформулировать категорию «управление персоналом».

И.П. Герчикова пишет, что «управление персоналом – это самостоятельный вид деятельности специалистов-менеджеров, главной целью которых является повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала; ориентация на сокращение численности производственных и управленческих работников; разработка и реализация политики подбора и расстановки персонала; выработка правил приема и увольнения персонала; решение вопросов, связанных с обучением и повышением квалификации персонала» [[1]](#footnote-1).

А.Я. Кибанов определяет управление персоналом как «целенаправленную деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом»[[2]](#footnote-2).

Профессура РАГС предложила следующие определения: «управление персоналом представляет собой управленческое воздействие органов государственной власти, их руководителей, работников кадровых служб, направленное на поиск, оценку, отбор, профессиональное развитие персонала, его мотивацию к выполнению задач, стоящих перед организацией»; «управление персоналом - целенаправленное воздействие, реализуемое в связях между субъектом и объектом и осуществляемое непосредственно субъектом управления»[[3]](#footnote-3).

Немецкие исследователи считают, что управление персоналом – сфера деятельности, характерная для всех организаций, и ее главная задача состоит в обеспечении организации персоналом и целенаправленном использовании персонала[[4]](#footnote-4).

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, а, следовательно, и достижения высоких конечных результатов в деятельности предприятий. Основной целью работы с персоналом в современных условиях является формирование личности, обладающей высокой ответственностью, коллективистской психологией, высокой квалификацией.

Управление персоналом представляет собой разнообразную деятельность специальных функциональных служб организации и линейных руководителей соответствующих производственных подразделений.

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

В организационном отношении этим понятием охватываются все лица и инструменты, несущие ответственность за работу с кадрами. Например, руководящие лица, отдел кадров, производственные советы, профсоюзы.

Персонал корпораций - это совокупность физических лиц, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых 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.

По одной из наиболее распространенной версии различных интернет -источников в России все работники делятся по следующим классификационным признакам:[[5]](#footnote-5)

по функциям, выполняемым в производственном процессе, персонал подразделяется на шесть категорий:

рабочие (основные и вспомогательные);

инженерно-технические работники;

служащие;

младший обслуживающий персонал (МОП);

ученики;

охрана;

по характеру фактической деятельности (роду занятий): основанием для отнесения работника к категории служит не образование, а занимаемая должность; в основу классификации занятий положено сочетание профессионального и отраслевого признаков;

по принципу участия рабочих в технологическом процессе:

по производству продукции рабочие подразделяются на основных и вспомогательных, а ИТР – на руководителей, специалистов и технических исполнителей:

по сроку работы: постоянные, сезонные и временные работники.[[6]](#footnote-6)

Все работники сферы материального производства подразделяются на две группы:

а) персонал, занятый в основной деятельности (в промышленности эти работники составляют промышленно-производственный персонал);

б) персонал, занятый в неосновной деятельности, или прочий персонал: к этой категории относится персонал непромышленных организаций, входящих в структуру предприятия.

Можно выделить существенные категории управленческого персонала для отечественных корпораций:

руководители предприятий, учреждений, организаций и их заместители;

руководители структурных подразделений предприятий, учреждений и организаций, главные специалисты;

специалисты, осуществляющие экономические функции;

специалисты по инженерно-техническому обеспечению производства;

должности служащих (занятых учетом, контролем, оформлением документов, хозяйственным обслуживанием)[[7]](#footnote-7).

Современные теории управления предполагают изучение персонала, как производителей, так и потребителей материальных, интеллектуальных благ и услуг. В основе классификации персонала как производителей лежат такие признаки, как вид деятельности, категория, профессия, должность, квалификация, характер выполняемых работ, а как потребителей – факторы культурного, социального, личностного и психологического порядка.

В условиях становления рыночной экономики в отечественной терминологии появились новые элементы в классификации персонала – менеджеры разного уровня. К ним относятся руководители всех рангов, а также специалисты управленческих служб, менеджеры по сбыту, рекламе, дизайну, конфликтам, персоналу и пр.

Существует и другая классификация управления И. П. Марченко. Он классифицирует кадры по следующим признакам:

По виду квалификации – технические, экономические, педагогические, медицинские и т.п.

По сфере участия в общественном процессе воспроизводства – политические, общественные, административные и т. П.

По виду деятельности – научно-исследовательские, проектно – конструкторские, производственные и др.

По непосредственному участию в материальном и нематериальном производстве – рабочие, служащие, управленческие

работники и другие [[8]](#footnote-8).

Таким образом, термин "персонал" (идентично термину "кадры") объединяет составные части трудового коллектива. К персоналу мы относим всех работников (трудовой коллектив), выполняющих производственные или управленческие операции и занятых переработкой труда с использованием средств труда.

В теории управления существуют различные подходы к классификации персонала в зависимости от профессии или должности работника, уровня управления, категории работника. Базовой же является классификация персонала по категориям работников, предложенная еще в 80-х годах Госкомтрудом СССР. Эта классификация предусматривает выделение двух основных частей персонала по участию в процессе производства: рабочих и служащих.

Рабочие, или производственный персонал, осуществляют трудовую деятельность в материальном производстве с преобладающей долей физического труда. Они обеспечивают выпуск продукции, ее обмен, сбыт и сервисное обслуживание. Производственный персонал можно разделить на две составные части: основной персонал – рабочие, преимущественно занятые в сборочных цехах предприятия; вспомогательный персонал – рабочие, преимущественно занятые в заготовительных и обслуживающих цехах предприятия. Результатом труда производственного персонала является продукция в вещественной форме (здания, автомобили, телевизоры, мебель, продукты питания, одежда и т.п.).

Служащие, или управленческий персонал, осуществляют трудовую деятельность в процессе управления производством с преобладающей долей умственного труда. Они заняты переработкой информации с использованием технических средств управления. Основным результатом их трудовой деятельности является изучение проблем управления, создание новой информации, изменение ее содержания или формы, подготовка управленческих решений, а после выбора руководителем наиболее эффективного варианта – реализация и контроль исполнения решений.

Управленческий персонал разделяется на две основные группы: руководители и специалисты:

• Производственный (рабочие)

• Управленческий (служащие)

• Основные

• Вспомогательные

• Руководители

• Специалисты

Принципиальное отличие руководителей от специалистов заключается в юридическом праве принятия решений и наличии в подчинении других работников. В зависимости от масштаба управления различают линейных руководителей, отвечающих за принятие решений по всем функциям управления, и функциональных руководителей, реализующих отдельные функции управления. Кроме того, различают руководителей высшего уровня (директор и его заместители), среднего уровня (начальники цехов и подразделений) и нижнего уровня (начальники участков, мастера).

Специалистов предприятия можно разделить на три основные группы в зависимости от результатов их труда:

функциональные специалисты управления, результатом деятельности которых является управленческая информация (референты, экономисты, бухгалтеры, финансисты, маркетологи и др.;

специалисты – инженеры, результатом деятельности которых является конструкторско – технологическая или проектная информация в области техники и технологии производства (технологи, инженеры, конструкторы, строители, проектировщики и др.);

служащие – технические специалисты (машинистки, операторы, курьеры, лифтеры, кладовщики, официанты и др.), выполняющие вспомогательные работы в управленческом процессе.

Кадры можно систематизировать и по многим другим признакам, опираясь на изобилие различных классификаций: классовому; социально-демографическому; профессионально-квалификационному; отраслевой принадлежности. Принадлежность работника к той или иной группе характеризует определенные черты его профессиональной деятельности, предъявляемые к нему требования и групповые интересы[[9]](#footnote-9).

1.2 Теоретические основания развития управления персоналом как науки и практики в СССР

О социалистической системе управления написаны тысячи книг, но практически все они объясняют, убеждают, доказывают непогрешимость ленинских принципов управления народным хозяйством, что для советского времени было фактом, не подлежащим сомнению. И очень мало работ об эволюции управленческой мысли в период от становления советской власти до развала СССР.

Первые десятилетия советской власти характеризуются поисками новых методов управления в условиях социалистической экономики. Страна первой в мире пошла по неизведанному социалистическому пути развития. Естественно, не было ни опыта, ни теории, ни специалистов в области управления принципиально новым общественным производством. Поэтому не случайна и вполне объяснима постоянная смена взглядов, создание спорных, противоречивых концепций, переходы из одной крайности в другую.

После национализации заводов и фабрик распоряжаться собственностью стали не владельцы предприятий, а органы управления, не имеющие прав собственности и принимающие управленческие решения не в интересах отдельных лиц, а общества в целом. В условиях социалистических методов хозяйствования коренным образом меняются качественное содержание и масштабы управления. Планирование и управление должно было охватывать целиком все отрасли и стороны общественной жизни страны. Советский строй неминуемо порождал систему жесткой централизации управления всей экономикой общества, срастались задачи управления государством с задачами управления экономикой.

Понимая важность стоящих перед новой государственной формацией управленческих проблем, руководители советской России, и прежде всего В.И. Ленин, постоянно занимались вопросами планомерной организации общественного производства, роли масс в экономическом строительстве, создания новых принципов управления, внедрения трудовой дисциплины, организации труда и его стимулирования. Ленин писал сразу после октябрьского переворота: "Задача управления государством, которая выдвинулась теперь на первый план перед Советской властью, представляет еще ту особенность, что речь идет теперь — и, пожалуй, впервые в новейшей истории цивилизованных народов — о таком управлении, когда преимущественное значение приобретает не политика, а экономика" [[10]](#footnote-10). В процессе социалистических преобразований, в поиске новых форм организации социалистического хозяйства рождались основы двух научно-практических концепций — политэкономии социализма и науки управления социалистическим общественным производством.

Годы советской власти, годы неисчислимых жертв, чудовищных репрессий, но и годы энтузиазма и великих свершений. Человечество обогатилось результатами этого небывалого по масштабам и жестокости социального эксперимента, за который заплатили миллионами жизней, унижением и нищетой. Но нужно признать, что ценой напряженного труда и энтузиазма трудящихся в условиях административно-командной системы в СССР происходил хотя и на экстенсивной основе, но все же постоянный рост основных отраслей народного хозяйства. Например, за период с 1940 г. по 1985 г. выработка электроэнергии увеличилась в 32 раза, добыча нефти — в 19 раз, сбор зерна — в 2 раза. За 70 лет существования страны социализма ее промышленность развивалась в 6 раз быстрее среднемировой. Даже в "период застоя" (1981—1985 гг.) рост валового национального продукта был порядка 20%, в то время как в США — 14%, в Западной Европе — 8% [[11]](#footnote-11).

Какими же путями развивалась управленческая мысль и какая система управления обеспечила столь долгое существование советского строя? После национализации крупных предприятий, банков, торгового флота, железнодорожного транспорта и создания аппарата централизованного государственного управления были созданы органы рабочего контроля с последующим переходом к рабочему управлению народным хозяйством. Но жизнь быстро развеяла иллюзии о возможности управления государственной народно-хозяйственной системой малограмотными необразованными дилетантами, хотя и с боевым революционным прошлым. В январе 1921 г. была созвана конференция по научной организации труда и производства, на которой было признано возможным заимствовать отдельные достижения буржуазной науки управления и необходимым начать подготовку управленческих кадров.

В марте 1924 г. была проведена вторая конференция по научной организации труда, где рассматривались вопросы совершенствования работы государственного аппарата, проблемы делопроизводства, отчетности и административной технологии. В то же время появилась новая управленческая идея — "производственная трактовка управленческих процессов" (Е.Ф. Розмирович, Э.К. Дрезен, Л.А. Бызов и др.). Эта действительно оригинальная идея констатировала наличие общих черт между производственными, техническими и управленческими процессами, позволившее авторам сделать вывод о том, что механизация производства сделает вообще излишним труд по управлению людьми, управление будет осуществляться машинами. Далее следовало, что функции управления "мало-помалу теряют свой приказывающий характер и, наконец, исчезают вовсе как "особые функции особого рода людей". А теорию управления изучать не обязательно.

Несколько позже появилась совершенно противоположная "социально-трудовая" концепция Н.А. Витке, утверждавшего, что эффективность управления в первую очередь зависит от социально-психологической атмосферы в производственном коллективе. Естественно, что между сторонниками столь различных теорий возникла острая полемика, и Витке был обвинен не только в желании создать особую социальную группу профессиональных руководителей, но и в еретической мысли о необходимости науки управления людьми. Интересной, во многом опережающей время была теория "административной емкости" директора Харьковского института труда Ф.Р. Дунаевского. [[12]](#footnote-12)Он справедливо считал, что администратор может непосредственно руководить только ограниченным количеством подчиненных, причем число их может несколько расти, если руководитель имеет солидный опыт, владеет искусством управления и его труд оснащен техническими средствами управления (т.е. речь идет о норме управляемости руководителя).

В годы становления социалистического народного хозяйства были разработаны и другие теории управления. Среди них функционально-экономическая концепция И.М. Бурдянского, организационно-производственная Б.Я. Каценбогена, физиологического оптимума О.Я. Ерманского, психотехнический подход И. Н. Шпильрейна, К. К. Кекчеева и многие другие. Интенсивный поиск оптимальных методов управления социалистическим (в терминах того времени) народным хозяйством, искусства воздействия на коллектив и личность продолжался все годы советской власти вплоть до периода застоя. В итоге была сформулирована и метко отлажена советская теория и практика управления, отвечающая требованиям административно-командной системы. Наука и искусство управления того времени имели немало достижений, и некоторые из них, особенно в области искусства управления, интересны и сейчас.

Заметное влияние на управленческую мысль того времени оказали работы по организации труда А. К. Гастева (1882—1941), в основе которых лежала идея упорядочения труда каждого члена коллектива — от руководителя до рядового исполнителя. Гастев выявил ряд функций, общих для любого работника: расчет, установка, обработка, контроль, учет и анализ. Призыв Гастева строить свою работу так, чтобы она была не только источником радости, наполненности, но и постоянной жизненной школой, обогащает современные представления об искусстве управления личностью. Разве не полезны для самовоспитания такие советы Гастева: "Работа приступами, сгоряча, портит и работу, и твой характер. Если работа не идет — не волноваться: надо сделать перерыв, успокоиться и — снова за работу. При удачном выполнении работы не старайся ее показывать, хвалиться, лучше потерпи. В случае полной неудачи легче смотри на дело, попробуй сдержать себя и снова начать работу" [[13]](#footnote-13). К слову, памятка А.К. Гастева «Как надо работать» была вывешена в приемной Совнаркома (см. приложения).

К правилам были добавлены обширные комментарии, пояснения, дополнения. Сами правила были широко опубликованы в виде плакатов, листовок. Их можно было встретить на многих рабочих местах в цехах, в учреждениях. Актуальность приведенных правил не утрачена и в наши дни.

Гастаев же являлся Создателем и директором ЦИТа (незнакомого до того мировой науке и практике учреждения по проблемам труда) – Центрального Института Труда, который был ведущим среди создаваемых при участии государственных органов научно-исследовательских институтов, лабораторий и других подразделений в отраслях научного хозяйства для проведения научно – исследовательских работ в сфере труда и внедрения их рекомендаций в производство.

Деятельность ЦИТа отличали три важные обстоятельства. Прежде всего это увязка организационных методов с технологическим процессом и проектированием оборудования. Наряду с решением проблем организации и обслуживания рабочих мест, совершенствованием трудового процесса, приемов и методов труда на базе использования фото- и киносъемок, задач нормирования труда ЦИТ занимался механизацией ручного труда, внедрением прогрессивной технологии и высокопроизводительного оборудования, повышением режимов его работы, рационализацией организационной и технической оснастки.

Особенностью исследовательской деятельности ЦИТа было преобладание производственного принципа, ибо каждая лаборатория его была настоящей мастерской, где опытным путем отрабатывались вопросы организации трудового процесса в целях последующего внедрения научных разработок на предприятиях.

И, наконец, третья особенность заключалась в тесной связи ЦИТа с его филиалами, где регулярно проводились конференции по обмену опытом, пропагандировались результаты научно-практических разработок и т.п. ЦИТ и его филиалы оказывали предприятиям методическую и консультативную помощь.

Деятельность ЦИТа имела популярность не только в нашей стране, но и за рубежом.

Не менее важны и решаемые ЦИТом проблемы подготовки кадров на основе разработанных методик обучения и систем трудовой педагогики, которые получили в свое время большое распространение и в отечественной практике и за рубежом, не потеряв актуальности и в настоящее время.

Оригинальны работы П. М. Керженцева (1881—1940), который свое внимание сосредоточил на управлении людьми, коллективом. Главной задачей научной организации труда (НОТ) он считал получение максимального эффекта при минимальных затратах человеческой энергии и материальных средств ("принцип экономии"). В своих работах Керженцев рассматривал проблемы подбора и рационального использования работников (принцип соответствия — один из основополагающих принципов управления), дисциплины и ответственности, учета и контроля.

К слову, по поводу научной организации труда необходимо рассказать чуть подробнее, ведь она внесла огромный вклад в развитие управленческой мысли всего мира.

Научная организация труда (НОТ) - это процесс совершенствования организации труда на основе достижений науки и передового опыта. Термином "НОТ" характеризуют обычно улучшение организационных форм использования живого труда в рамках отдельно взятого трудового коллектива (например, предприятия).

НОТ представляет собой категорию, присущую социалистическому способу производства, для которого характерно единство интересов общества в целом и каждого работника в отдельности.

Задачи рациональной организации труда на научной основе были поставлены В. И. Лениным — инициатором многих практических начинаний в области НОТ. Руководствуясь его идеями, Коммунистическая партия и Советское государство приступили к осуществлению комплекса мер, направленных на теоретическую и практическую разработку основных проблем НОТ. Уже в начале 20-х гг. в стране насчитывалось более 50 научно-исследовательских организаций по проблемам организации труда [[14]](#footnote-14).

Эти талантливые прорывы в теории и искусстве управления происходили на фоне постоянных споров, амбициозной полемики о роли диктатуры пролетариата в управлении, об определяющей роли партии большевиков в решении любых, даже узкопрофессиональных проблем, бросков от одной концепции к противоположной. Отрицалось существование при социализме объективных экономических законов и самой науки, изучающей их — политэкономии, так как "законы политэкономии характерны только для капиталистического общества". Введенный Лениным в период нэпа хозрасчет ведет якобы к губительной рыночной стихии, планирование и хозрасчет исключают друг друга. Раздавались призывы покончить с товарно-денежными отношениями, отменить деньги и вместо них применять систему трудовых показателей, "готовясь к тому времени, когда червонцы заменятся трудоднями" (Н. В. Вознесенский). Эти жаркие дискуссии, противоборство идей, пробы и ошибки объясняются непроторенностью дорог в "светлое будущее всего 'человечества", а ведь именно такую грандиозную миссию пыталась взять тогда на себя советская страна.

Наступили печально известные 30-е годы. Постепенно угасли споры, дискуссии, все предыдущие этапы развития советской управленческой мысли заклеймили как "бесплодные схоластические упражнения", как игру "в абстракции и схемы". Наступило время жесткой авторитарной системы и незыблемых доктрин.

В послевоенный период важность изучения проблем управления производством и коллективами была очевидна и теория управления в СССР стала все шире применять математические методы. Работа академика Л. В. Канторовича "Математические методы организации и планирования производства", которая впоследствии принесла ему мировую известность, Ленинскую и Нобелевскую премии, заложила основы линейного программирования; труд ленинградского экономиста В. В. Новожилова "Методы соизмерения народнохозяйственной эффективности плановых и проектных вариантов" стал органической частью теории оптимального планирования.

Но жесткая централизация управления была оптимальна до определенного предела, пока масштабы развития народного хозяйства не достигли критического значения. Для управления всеми направлениями сложнейшего государственного механизма нужно было все более усложнять структуру управляющей системы, увеличивать количество ее элементов и связей между ними, В системе управления народным хозяйством страны к середине 80-х годов работало около 18 млн. человек и аппарат министерств начал безраздельно распоряжаться основными фондами, ресурсами и финансами. В системе распределения материальных благ все более четко стал формироваться партийно-чиновничий социальный слой, которые стал бесконтрольно присваивать себе определенную долю государственной собственности. Возникла еще одна угроза существованию системы централизованного управления — началось снижение технологического уровня производства. Достижения науки позволили Западу не только искать методы дальнейшего повышения интенсификации труда, а пойти по пути внедрения новых технологий. Отсутствие гибкости, характерное для централизованного управления, незаинтересованность советской бюрократии в результатах внедрения не позволяли использовать колоссальный научный потенциал CСCP в реформировании народного хозяйства, Появились все признаки стагнации производства, все больше производилось сырья, увеличивался парк устаревшего оборудования. Необходимость радикальных реформ становилась все более очевидной.

Ломка административно-командной системы управления началась не в перестроечный период, а значительно раньше. Уже в 70-х годах начался отход от жестких вертикальных структур по линии министерство — предприятие. Создание производственных и научно-производственных объединений повысило их хозяйственную самостоятельность, начали внедряться децентрализованные формы организации, структуры и отношения в управлении. Оперативное управление этими объединениями перестало быть функцией органов исполнительной власти. В середине 80-х годов наметилась тенденция к уменьшению жесткости иерархических структур, расширилась организационная кооперация, начался процесс делегирования оперативных полномочий на низшие уровни управления. На высшем управленческом уровне осталась интеграция деятельности объединений и разработка общей стратегии связи с внешними организациями и фирмами. Эти мероприятия способствовали уменьшению бюрократических процедур и значительному сокращению управленческого аппарата.

Принципы управления социалистическим производством неприменимы в новых условиях, хотя коротко напомнить о них следует. В качестве концептуальной основы теории управления социалистическим производством прочно утвердились принципы управления, получившие название «ленинских». Единство принципов управления выражало основное содержание и направленность научной и практической деятельности, распространявшихся на всю систему управления социалистическим обществом. Основные принципы управления социалистическим производством, выделенные в монографии «Теория управления социалистическим производством»: [[15]](#footnote-15)

Демократический централизм (централизованное руководство народным хозяйством и предоставление хозяйственной самостоятельности коллективам предприятий).

Единоначалие и коллегиальность (единоначалие предполагает железную дисциплину во время труда, беспрекословное подчинение воле руководителя, коллегиальность основана на широком участии трудящихся в управлении).

Единство политического и хозяйственного руководства (политические задачи определяются с учетом состояния экономики, уровня ее развития, действия экономических законов, все хозяйствование направляется на выполнение планов).

Отраслевой и территориальный подход (производство, создающее экономические условия жизни людей, управляется преимущественно отраслевыми органами, а инфраструктура, определяющая социальные условия жизни населения, - преимущественно территориальными органами).

Плановое ведение хозяйства (законодательное установление на длительный период направлений, темпов и пропорций развития производства на всех уровнях от предприятия до народного хозяйства в целом).

Материальное и моральное стимулирование труда (распределение материальных благ и удовлетворение потребностей людей по количеству и качеству затраченного ими труда с помощью материальных и моральных стимулов).

Научность (построение всей системы управления производством на основе достижений науки управления).

Ответственность (каждый работник предприятия должен точно знать свои обязанности и права, а также то, за что он лично несет ответственность).

Подбор и расстановка кадров (каждый работник должен быть подобран таким образом и поставлен на такой участок, где он будет в состоянии выполнять порученную работу наиболее эффективно).

Экономичность и эффективность (эффективное сочетание людских и материальных ресурсов, наибольшая экономия сил и наиболее производительное применение труда).

Преемственность хозяйственных решений (основу составляет единство экономических явлений и процессов как последовательности количественных и качественных изменений, осуществляемых во времени и пространстве) [[16]](#footnote-16).

В научной и пропагандистской литературе советского периода настойчиво подчеркивается, что применение этих принципов обязательно в каждой сфере управления, на каждом уровне, в каждой организационной системе, как в производственной, так и непроизводственной сфере. Социалистические принципы управления были надежной основой для практического использования в организации народного хозяйства страны и для управления первичными трудовыми коллективами, и их непогрешимость была сродни догматам церкви. Опыт управления производством капиталистических стран, поиски и открытия новых методов регулирования деятельности преуспевающих иностранных фирм и корпораций рассматривались лишь с позиций снисходительного превосходства, противопоставления и насмешливой критики. Очевидно, что переход нашей страны к рыночным отношениям, к иным формам хозяйствования требует пересмотра теоретических основ науки и искусства управления — принципов управления [[17]](#footnote-17).

Представляет интерес и советская система мотивации труда при слабом значении факторов экономического поощрения. Идея государственного патриотизма, обязанности человека трудиться там, где он нужен, даже вопреки личным интересам, преданность партии и вождю были превращены в феномен, близкий к религии. Она имела свои ритуалы, породила звания героев труда независимо от его содержания, наделив их высоким статусом и привилегиями. Одновременно действовали и меры, основанные на страхе.

Причем рабочий не боялся потерять свое место, страх вызывала возможность общественного порицания, вплоть до его крайней меры ссылки. Такое положение в полной мере действовало в социально-культурной сфере, признанной идеологической. Идеологическое давление было настолько сильным, что помимо внешней цензуры и отбора только тех произведений, которые способствовали сохранению и развитию строя, приводили к внутренней самоцензуре.

Этот психологический прессинг, его методы и формы, разумеется, скорректированные и видоизмененные, широко применяет японский менеджмент, причем признает это открыто [[18]](#footnote-18).

1.3 Выводы по главе I

Вопрос о формировании и применении менеджмента в нашей стране относится к малоизученным.

В обыденных представлениях Россия не имеет позитивного опыта управления производством: пройденный ею путь расценивается как путь проб и ошибок. Однако же, социалистическая система управления, безусловно, развивалась: выработанные ею методы, отвечали основной парадигме общественного и экономического развития того времени.

Планирование, социалистическое соревнование, бригадная организация труда, централизм в управлении позволяли обеспечить позитивные сдвиги в экономике и социальной сфере.

Эти методы широко репродуцировались в странах народной демократии, и, с этой точки зрения, можно говорить о мировом значении советской сис- темы управления производством. Но она была замкнута только в рамках социалистического лагеря, соответствовала только его условиям, потеряла восприимчивость к передовым концепциям капиталистических систем и развивалась изолированно от мирового процесса.

В то же время и сегодня концепция управления советской экономикой, особенно периода нэпа, в определенной мере используется в современном Китае и дает ощутимые результат.

Изоляция России от мирового менеджмента во времена СССР, не смотря на широко распространенное мнение, не была абсолютной, тем более что взаимодействие поддерживалось эпизодическими командировками в другие страны, приемом делегаций из них, накоплением информации о зарубежном менеджменте.

В период хрущевской оттепели (50 - половина 60-х гг.) начинается активное восприятие идей зарубежного, в основном американского, менеджмента. Его наполняют советской идеологией, пытаются использовать на практике. Плодотворность этого процесса была снижена отсутствием системного подхода к зарубежному менеджменту, выбору отдельных принципов и методов, причем не всегда отвечающим советским условиям.

В 70-е гт. усиливается внимание к проблемам управления хозяйством. Это было связано с попытками преодолеть нарастающий застой, не ломая самой системы, усложнением производства, наметившимся сбоем в социальной сфере. Стало ясно, что назревает необходимость хозяйственной реформы, совершенствования планирования, улучшения структуры и функций управления, изменения работы с кадрами.

Вслед за западными менеджерами советские управленцы осознают важность комплексного подхода к управлению и развитием областей научного исследования в сфере организации и управления, применения методов математических школ менеджмента и электронной техники.

Дальнейший ход истории с середины 80-х гг. показывает, что косметическое совершенствование управления не дает результатов, назревает коренная реорганизация и переход на рыночную экономику. Менеджмент становится одним из ее основных инструментов, а менеджер - чуть ли не самой престиж- ной профессией. Проблемы управления широко освещаются в печати, большинство вузов приступает к подготовке менеджеров для различных областей хозяйства и социальной сферы, организуются зарубежные стажировки специалистов и студентов, углубляются и расширяются научные исследования в этой области. Однако, не без сожаления, приходится констатировать, что общая концепция управления общественным производством в России отсутствует.

А для ее разработки необходимо проанализировать, что же нам оставила советская административная система и что из себя представляют управленцы, которых она породила.

Глава II. Развитие практики управления персоналом организации в СССР

В данной главе на основе двух периодов развития менеджмента в СССР будут проанализированы основные характеристики и ключевые моменты, присущие каждому из них. А так же определится влияние социалистического способа управления персоналом на развитие данного направления менеджмента в современной России.

2.1 Особенности формирования менеджмента в СССР (анализ двух периодов развития)

Согласно своей сути, все науки о труде, исключая физиологию труда и безопасность труда, имеют жесткую зависимость от общественного уклада жизни. За последние полвека в России можно выделить два периода, в течение которых изменялась содержательная сторона таких наук, как психология труда, социология труда, трудовое право, организация труда, экономика труда, управление персоналом:

Первый период классического социализма и соответствующей социалистической экономики просуществовал до середины 80-х гг.

Второй период, переходный от социалистической к рыночной экономике, продлился до середины 90-х гг.

Следует заметить, что граница между вторым и третьим периодом четко не выражена. Поэтому глубокий анализ экономических особенностей этого времени является темой отдельного исследования.

1-й период — 50-е гг. Экономика труда как самостоятельная наука еще очень зависима от политической экономии социализма. В рамках экономики труда рассматриваются следующие вопросы: 1) социалистический труд и основы его организации; 2) значение производительности труда, факторы и резервы ее роста; 3) нормирование труда; 4) организация оплаты труда; 5) планирование труда; 6) формирование и использование трудовых ресурсов; 7) организация социалистической организации труда.

Все результаты исследований даются в обязательном сравнении с капитализмом и постоянно подчеркиваются преимущества социалистической системы хозяйствования. Социалистический способ производства рассматривается как исключительно высший по сравнению с капиталистическим способом производства.

В качестве ссылок на литературные источники — только К. Маркс, Ф. Энгельс, В.И. Ленин и И.В. Сталин, а также материалы съездов КПСС. Работы зарубежных авторов (названных буржуазными в негативном значении этого слова) упоминаются только в контексте критических оценок. И хотя не отрицаются их достижения в сфере проблем организации рабочего места, нормирования труда, построения систем оплаты труда и др., но подчеркивается их ориентация на стремление «... оградить и увеличить доходы капиталистов ...» [[19]](#footnote-19). Но при этом все же учитываются общенаучный вклад западных специалистов в развитие данных предметных областей и возможности использования практических наработок для организации труда в социалистических странах.

Поскольку одной из главных особенностей социалистического способа производства является тотальное планирование всех видов ресурсов, то вопросам планирования труда уделяется первостепенное значение.

Экономика труда практически отождествляется с организацией труда. Вопросы управления персоналом отдельно не выделяются и изучаются в общем курсе экономики труда. При этом под экономикой труда понимается одна «... из отраслей экономической науки, теоретической и методологической основой которой является марксистская политическая экономия». Но в отличие от политической экономии «... экономика труда исследует только одну сторону общественного производства — организацию общественного труда» [[20]](#footnote-20).

1-й период — 60-е гг. В методике и стилистике изложения проблем экономики труда еще достаточно сильно чувствуется влияние специальной литературы по политической экономии. Предмет экономики труда по-прежнему представляет собой общественную организацию труда, которая рассматривается « ... как определенная и относительно самостоятельная область общественно-экономических явлений ...» [[21]](#footnote-21). В связи с чем все вопросы должны изучаться «... в неразрывной связи с политикой Коммунистической партии и Советского государства, с работой профсоюзов СССР» [[22]](#footnote-22).

Вопросы механизации и автоматизации инженерного и управленческого труда излагаются исключительно тезисно. Однако, само упоминание о том, что в ближайшем будущем « ... развитие получит кибернетика, внедрение электронных счетно-решающих и управляющих устройств в производственные процессы, в плановые и конструкторские расчеты, в сферу учета и управления» [[23]](#footnote-23), свидетельствует об определенном внимании к проблемам применения вычислительной техники в решении задач управления.

Вопросы управления персоналом все еще изучаются в рамках общего курса экономики труда.

1-й период — 70-е гг. Отмечается, что «к середине 70-х годов предмет экономики труда сформировался уже довольно четко, хотя и сохранились некоторые отличия в его определении» [[24]](#footnote-24). При этом в число изучаемых вопросов отнесены следующие:

Социалистическая организация труда и ее преимущества перед капиталистической.

Производительность труда.

Роль технического прогресса в повышении производительности труда.

Нормирование.

Социалистическая дисциплина.

Социалистическое соревнование.

Заработная плата.

Воспроизводство рабочей силы.

Подготовка кадров.

Уровень жизни трудящихся.

Вопросы автоматизации управленческой деятельности, хотя и в очень краткой форме, но все-таки находят отражение в отдельных исследованиях. Так, например в традиционном учебнике по экономике труда приводятся интересные статистические данные о внедрении АСУ за 1966-1974 гг. [16]. Всего за указанный период было создано 1918 систем такого рода. Из них 733 — АСУ организационного типа, 596 — АСУ технологическими процессами, 429 — АСУ территориальными организациями, 85 — АСУ министерств и ведомств, 75 — автоматизированные системы обработки информации.

Управление персоналом в качестве самостоятельной предметной области еще не определено.

1-й период — 80-е гг. В этот период времени в исследованиях по экономике труда господствующим было следующее определение: «Предметом курса «экономика труда» является практика использования КПСС и Советским государством экономических законов в работе по совершенствованию организации труда на различных уровнях управления народным хозяйством, повышению его эффективности, организации заработной платы, планированию и анализу труда, воспроизводству и совершенствованию кадровой политики» [[25]](#footnote-25).

Кроме того, подчеркивалось, что важнейшая задача курса экономики труда заключается в повышении роли государственного плана «... и прежде всего пятилетнего, как одного из основных инструментов реализации экономической политики партии ...» [[26]](#footnote-26).

Сулицкий Н.В. рассматривает три основных подхода к функциям кадровых служб, существующих в то время [[27]](#footnote-27).

Суть первого подхода заключается в том, что кадровым службам отводится вспомогательная роль, а все функции сводятся к выполнению регистрационных операций. Этот подход автор считает явно устаревшим.

Второй подход заключается в организационном изменении кадровой службы и подчинении ей функций отделов труда и заработной платы, обучения, НОТ, научно-исследовательской лаборатории по социальным и психологическим исследованиям. Данный подход автор относит к идеализированному.

Третий подход является промежуточным между первыми двумя. Его суть сводится к сохранению кадровой службы в качестве самостоятельного элемента организационной структуры предприятия расширению ее функций в отношении принятия решений по кадровым вопросам. Именно этот подход, по мнению автора, с организационной точки зрения является наиболее прогрессивным.

В 80-е годы в связи с широким внедрением нового поколения ЭВМ в управленческие процессы, вопросам автоматизации стало уделяться значительно большее внимание, что сказалось на появлении соответствующих исследований в данной области. Примечательным в этом плане является пример рассмотрения в классическом варианте учебника по экономике труда того периода времени в разделе «Планирование труда и заработной платы» принципов автоматизированного решения задачи «Планирование труда и заработной платы в АСУП», состоящей из отдельных подзадач [[28]](#footnote-28). Внимания заслуживает очень подробный алгоритм описания этих подзадач — от общей постановки и используемой информационной базы (причем даже показаны формы хранения информации) до блок-схемы машинной интерпретации алгоритма. Кроме того, приведены названия выходных документов и направления использования полученных результатов, т.е. представлен классический вариант описания постановки задачи для автоматизации, сделанный достаточно профессионально. Однако приведенный пример является редким исключением, поскольку основные исследования по проблемам экономики труда в этот период, как правило, не затрагивают вопросов применения вычислительной техники, а тем более в таком подробном виде.

Тем не менее, в это же время существовали самостоятельные исследования, как, например, посвященное разработке математических моделей в кадровых подсистемах АСУ [[29]](#footnote-29). Правда, в качестве основных функций, выполняемых такими подсистемами, определялись только две: 1) учет данных об индивидах кадровой системы (традиционный кадровый учет); 2) подготовка и выдача на внешние устройства информации по запросам (также типовая задача, возможность решения которой обусловлена наличием достаточно полной персонифицированной информации о персонале предприятия). Присутствие определенного статистического материала предоставляло возможность создавать математические модели динамики кадров, а это, в свою очередь, позволяло «... разрабатывать алгоритмы анализа изменения кадровых систем и на их основе проектировать новые задачи кадровых подсистем АСУ — расчет динамики возрастной и квалификационной структуры кадров» [[30]](#footnote-30).

Сулицкий Н.В. в главе, посвященной методам системного анализа в управлении кадрами и социальным развитием коллектива, рассматривает вопрос использования системного анализа и ЭВМ в принятии оперативных кадровых решений [[31]](#footnote-31). В рамках данного вопроса предлагается применение на уровне отрасли информационно-поисковых систем, предназначенных для отбора кандидатов на замещение вакантных должностей руководящего уровня. При этом в число поисковых признаков помимо возрастных, образовательных и производственных показателей в качестве обязательного включен и такой показатель, как «партийный стаж».

Кроме того, Сулицкий Н.В. уделяет внимание и информационно-технологическим аспектам проведения аттестации кадров в условиях функционирования АСУ, обусловливая это тем, что в процессе аттестации могут заполняться анкеты, содержащие иногда до 100 показателей. Обработка же больших объемов информации без соответствующих потерь и корректных алгоритмов обработки целесообразна только с использованием средств вычислительной техники.

Интересно отметить, что согласно квалификационному справочнику должностей руководителей, специалистов и служащих (Выпуск 1. — М.: Экономика, 1987 г.) экономист по экономике и социологии труда должен уметь решать не только типовые задачи, связанные со всеми аспектами соответствующих предметных областей, но и уметь «... ставить задачи автоматизированной обработки экономической информации по труду и социальным процессам; использовать экономико-математические методы и модели ...» [[32]](#footnote-32).

Таким образом, для социалистического периода исследований в сфере экономики труда и управления производством характерны следующие особенности:

Абсолютная и обязательная идеологизация всех определений, положений, понятий, объяснений. «Экономика труда призвана теоретически обобщать явления и процессы в области общественного труда и вооружать практику научными методами использования экономических законов и преимуществ социализма в конкретных условиях хозяйственной деятельности» [[33]](#footnote-33).

Безусловная увязка всех основополагающих принципов с трудами классиков марксизма-ленинизма, а также обязательные ссылки на партийные документы различного уровня и назначения (материалы съездов, пленумов, конференций).

Нивелирование индивидуального подхода к работникам и постоянное подчеркивание того факта, что человек трудится во имя высоких идей строительства социализма и коммунизма. В связи с такой постановкой вопроса труд должен превращаться в первую жизненную потребность.

Административная и даже уголовная ответственность за уклонение от трудовой деятельности, закрепленная отдельной статьей в Конституции СССР.

Вопросы управления персоналом, психологии и социологии труда отдельно не рассматривались. Их исследование осуществлялось исключительно в рамках общей экономики труда, и только в тех границах, которые регламентировались партийной идеологией. Более того, практически отрицается связь труда с психологическими аспектами « ... экономика труда, хотя и очень слабо, связана с психологией труда» [[34]](#footnote-34).

Практически все исследования зарубежных ученых в области экономики труда трактовались как буржуазные, а потому чуждые социалистической экономике. Сама рыночная экономика подвергалась, как правило, только критическим оценкам.

Сущность работы кадровой службы сводится к выполнению учетно-регистрационных функций, и как следствие — к подготовке различного рода отчетности регламентированного и нерегламентированного характера.

«Непосредственными организаторами кадровой работы на предприятии являются администрация и партийный комитет» [[35]](#footnote-35).

«В стране практически не ведется подготовка специалистов для работы в отделах кадров» [[36]](#footnote-36). Есть специалисты с квалификацией «экономист», в том числе со специализацией «экономист по труду».

Менеджеризм (иронично определяемый Думлером С.А., как «так называемый»[[37]](#footnote-37)) считается капиталистической наукой управления. Хотя это учение в целом и признается реакционным, но, тем не менее, полностью не отвергается. А ряд его положений даже предлагается для использования в социалистической экономике, например, «...1) организационные вопросы управления, организация и механизация управленческого труда, административная техника; 2) широкое применение математических методов и ЭВМ для экономических исследований, планирования и управления производством» [[38]](#footnote-38).

2-й период — вторая половина 80-е гг. Самостоятельные исследования в области управления персоналом по-прежнему отсутствуют, и соответствующие вопросы изучаются в курсе экономики труда. В конце данного периода содержательная часть экономики труда в обязательном порядке еще опирается на партийные документы, а ситуация в кадровой работе очень зависима от партийных комитетов. Однако принципы гласности и демократизации уже озвучены и влияют на исследования в области управления трудом и персоналом. В частности, можно отметить критические оценки профессионально-квалификационного состава кадровых служб. Здесь приводятся, например, следующие статистические данные: 1) профессиональный состав кадровых служб представлен в основном инспекторами, которые выполняют учетные функции и готовят различные деловые бумаги, включая отчетные формы документов; 2) большинство руководящих работников и специалистов имеют низкий уровень образования; 3) половина работников «... окончивших высшие или средне-специальные учебные заведения, имеют инженерно-техническое образование, 14% — экономическое, 6% — юридическое» [[39]](#footnote-39).

В начале 90-х гг. рыночная экономика в России еще только зарождается. Еще отсутствует ее полное признание, а потому осуществляется попытка более полного использования промежуточных методов хозяйствования — хозрасчет и самофинансирование. Но при этом уже «получаемая коллективом прибыль, хозрасчетный доход становятся главным источником производственного, технического и социального развития предприятий, усиливается зависимость оплаты труда от конечных результатов» [[40]](#footnote-40). Государственный план является еще главенствующим элементом экономики.

Но именно в это время в 1991 г. выходит в свет единственное специализированное учебное пособие «АСУ-Труд» под редакцией Г.А. Титоренко, специалиста в области информационных технологий, которое допущено Государственным комитетов СССР по народному образованию в качестве такового для студентов вузов, обучающихся по специальности «Экономика и социология труда» [[41]](#footnote-41). В рамках данного исследования, выполненного в Московском институте народного хозяйства им. Г.В. Плеханова, рассмотрены как общие вопросы создания АСУ (технология проектирования, принципы функционирования, информационное обеспечение), так и специализированные приложения (система анализа информации в Госкомтруде СССР; АСУ трудовыми ресурсами республики, области, района, города; АСУ трудоустройства; АСОИ (автоматизированная система обработки информации) социальным обеспечением города; задачи по управлению кадрами, учету и анализу трудовых показателей, нормированию и планированию трудовых показателей, решаемые в рамках АСУП (автоматизированная система управления предприятием).

Таким образом, для периода времени, обозначенного в качестве второго, характерны следующие особенности рассмотрения проблем управления персоналом:

Вопросы управления персоналом по-прежнему не выделены в отдельную область знаний и изучаются в составе общего курса экономики труда.

Ослабление влияния КПСС в кадровой сфере позволило критически оценить некоторые проблемы в этой предметной области.

Привлечение в страну иностранных компаний, привыкших оперировать с такими понятиями, как «рынок труда», «конкурсный отбор», «резюме», «собеседование», «карьера» способствовали активизации изменений в подходах к управлению кадрами.

Вопросы использования вычислительной техники в решении задач управления персоналом как на уровне предприятия, так и на более глобальном уровне (город, район, область, республика, государство) обрели целостную концепцию.

2.2 Влияние социалистического способа управления персоналом на развитие данного направления менеджмента в современной России

В России слово "менеджмент" как управление в условиях рыночной экономики является новым термином, сущность которого отличается от традиционного управления централизованной командно-административной системы, которая функционировала в России весь советский период.

Старая парадигма управления в России в течение 70 лет базировалась на марксистской идеологии экономического развития, которая характеризовалась следующими особенностями:

Закрытостью хозяйственного комплекса страны и ориентацией на народнохозяйственную эффективность.

Критерием на социальную ориентацию, на общественную собственность и справедливое разделение по результатам труда.

Крайней политизацией, вызвавшей монополизацию и концентрацию производства.

Централизацией и бюрократизацией управления.

В новой парадигме управления в российском менеджменте развиваются такие процессы, как:

Интеграция хозяйства России в мировую экономику.

Формирование и функционирование рыночных хозяйственных субъектов как открытых систем.

Гибкое сочетание методов государственного управления и рыночного регулирования.

Использование рыночных и административных методов управления предприятиями различных направлений деятельности и форм собственности.

Российское предприятие, становясь самостоятельным объектом товарно-денежных отношений, полностью отвечающим за результаты своей хозяйственной деятельности, должно сформировать у себя систему эффективного управления (менеджмента), который смог бы позволить предприятию добиться конкурентоспособного и устойчивого положения на рынке.

По сравнению со старой системой управления, существовавшей много лет на российских предприятиях, в новых условиях появляются новые функции: разработки стратегии и политики развития, поиск необходимых материальных и трудовых ресурсов, совершенствование производственной и организационной структур управления предприятием.

В этих условиях резко возросли требования к российским менеджерам за своевременность и качество принимаемых решений. Усилилась роль научно-технического прогресса, дающего возможность путем нововведений удовлетворять потребности рынка. В российском бизнесе появилась острая необходимость проведения маркетинговых исследований, позволяющих изучить эти потребности. Для осуществления производства конкурентоспособной продукции в условиях минимизации издержек производства все большее значение приобретают вопросы, связанные с управлением персонала, который в новых российских реалиях становится основным ресурсом.

Менеджмент на российских предприятиях предъявляет высокие требования к профессионализму управленческого персонала и стилю управления. В условиях дефицита денежных ресурсов появилась необходимость использовать наработанные мировой практикой менеджмента методы мотивации. Российский опыт в области делового управления сводится только к использованию методов планирования и контроля за исполнением планов.

Именно анализ российских особенностей менеджмента с последующими выводами может помочь решить главную проблему нашего менеджмента - проблему качества управленческих кадров.

Глобальный поворот в истории развития нашей страны от социалистического хозяйства к экономике рыночно - предпринимательского типа вызывал необходимость разработки новой системы управления. Осуществляемые в стране экономические реформы должны обеспечить интеграцию хозяйства Российской Федерации в мировую экономику и позволить занять в ней достойное место при соблюдении двух главных условий: во-первых, в основу реформ должны быть положены принципы и механизмы, господствующие в мировом экономическом сообществе; во-вторых, при проведении реформ должны быть учтены особенности предшествующего развития и современного состояния экономики страны, менталитет и поведенческие характеристики населения, продолжительность периода преобразований и другие факторы и условия, формирующие развитие страны.

Система взглядов, в течение 70 лет определявшая развитие теории и практики управления, сформировалась под воздействием марксистской парадигмы экономического развития. В ней критерием социальной ориентации экономики выступало всестороннее развитие личности. Роль экономического фундамента справедливого распределения по результатам труда выполняла общественная собственность на средства производства, а план выступал как регулятор производства. Интерпретация этой парадигмы в процессе построения социалистического общества привела к созданию экономической теории особого типа. Помимо ее крайней политизации, она обосновывала необходимость реализации таких принципиальных положений, как концентрация производства, ero монополизация на государственных предприятиях, ориентация производственной специализации на эффективность народного хозяйства, закрытость единого народнохозяйственного комплекса страны.

В соответствии с этим управленческая наука развивала фундаментальные положения, обосновывающие необходимость централизации управления, моноцентрической системы хозяйствования, прямого управления предприятиями со стороны государства, ограничения хозяйственной самостоятельности предприятий, жесткой системы распределения и связей между предприятиями. Эта система взглядов находила отражение в теоретических разработках и практике управления социалистическим производством. Управление экономикой СССР было построено по типу одной большой фабрики с подразделениями и филиалами по всей огромной территории страны. Отсюда - колоссальная бюрократизация и командно-административный характер системы управления, с которой мы подошли к началу экономических реформ.

Российская Федерация как самостоятельное государство взяла четкий курс на проведение рыночных реформ, которые должны обеспечить благосостояние и свободу граждан России, экономическое возрождение страны, рост и процветание отечественной экономики. Это предопределило необходимость формирования новой управленческой парадигмы, положения которой должны выражать объективные потребности реформируемой экономики и общества в целом; она должна выявить главные, ключевые моменты, использование которых при построении новой системы управления поможет нашей стране ускорить переход к рыночной экономике и осуществить его с наименьшими потерями для общества.

В целях более детального рассмотрения изменений в среде управления персоналом, рассмотрим функции отдела кадров СССР.

Как правило, отдел кадров состоял из небольшого количества служб: отдел кадров, отдел подготовки кадров (техническое обучение) и служба сбыта.

1. Ведение личных дел (прием, перевод, отпуска, увольнение).

2. Заполняли трудовые книжки (каждый член коллектива должен был иметь свою личную карточку (оно же личное дело). Данные содержащиеся в ней крайне облегчают жизнь всех сотрудников. Так как при утере оригиналов документов, можно было найти их копии в личном деле. Ответственным за их хранение был инспектор. Кадровые документы сдавались в архив при уходе с работы рабочего (по всевозможным причинам) и хранились там до 15 лет).

3. Знакомились с трудовыми законами.

4. Занимались выдачей справок.

5. Вели карточки на военнообязанных.

6. Оформляли пенсию.

7. Оформляли документы для пособия детям.

8. Составляли описи дел, статистические отчеты, сдавали дела в архив.

9. Готовили приказы о поощрении и наказании.

10. Переписывались с райсобесом.

11. Оформляли и подписывали больничные листы.

12. Вели табличный учет – так как явка на работу являлась основой начисления зарплаты рабочих и служащих.

13. Отвечали за техническое обучение рабочих и повышение квалификации инженерно-технических работников (ИТР), готовили договора на повышение квалификации (это могли быть институты, техникумы, обучение в которых могло быть с отрывом и без отрыва от производства, что могло дать возможность получения повышенной стипендии).

14. Подготавливали отчеты о повышении квалификации высшему руководству.

15. Контролировали обучение студентов в техникумах и ВУЗах (что было выражено в стипендии, материальной помощи).

16. Оформляли оплату труда руководителей из числа работающих в производственной практике студентов.

17. Участвовали в квалификационной комиссии (разряды у рабочих).

18. Консультировали всех сотрудников предприятия по всевозможным вопросам (могли быть выданы справки из личных дел).

19. Готовили списки сотрудников за выслугу лет и по итогам года (то есть 13 зарплата).

20. Переписывались со сторонними организациями – редакциями газет, журналов, центров занятости, АВНР, с зарубежными партнерами.

21. Готовили приказы руководителю.

Как можно видеть, функции достаточно многообразны. И имеют как свои плюсы, так и минусы.

Рассмотрим положительные моменты в работе кадровой службы времен СССР.

1. Тщательное ведение дел и обязательная сдача в архив. Данная функция выполняется всеми отделами кадров в зарубежной Европе и США. С помощью их хранения можно отследить деловую карьеру. Его (дело) просматривают на 20 лет вперед и выискивают возможности дальнейшего продвижения.

2. Основы резервирования кадров на номенклатурные должности. В настоящее время можно занимать должность не обладая достаточным набором знаний. В настоящее время в нашей стране практически отсутствует система подготовки предпринимателей. А ведь чем выше занимаемая должность, тем более сильными становятся требования к её держателю.

3. Меры, связанные с организацией профессионального технического образования и повышения квалификации. В России данный вопрос чаще всего решается “папой”, либо очень умной головой абитуриента. Лишь последние 2-3 года ситуация несколько изменилась. Многие предприятия стали посылать детей учиться на профилирующие специальности, стараясь мотивировать их.

4. Следует сохранять систему неформальных мероприятий. Строя новое, нельзя отказываться от хорошего старого. Может быть, поэтому в ЕС и США так распространены second hands.

Но плохое всегда было и вероятно всегда останется. Вот одна из самых отрицательных черт кадровой службы в СССР: Отсутствие развития социальных ресурсов. Мы не идем к социальному человеку, не организуем и не планируем развитие. Никогда в СССР не существовало выработки стратегии персонала.

Итак, какую же систему управления персоналом необходимо предпринять в современных условиях? В первую очередь, это должна быть не только кадровая служба, но и система включающая:

- оформление и учет кадров

- формирование условий труда – качественные условия труда – элемент современной жизни

- новые трудовые отношения – этика деловых отношений. Если нет сотрудничества, уважения, то работа становится просто не вообразима. По приходу на работу человек должен ознакомиться с философией предприятия-наёмщика.

- развитие социальной инфраструктуры – социальная поддержка каждого (отдых, дополнительные отпуска…)

- анализ и развитие средств стимулирования труда. Кадровые службы должны отслеживать, что делают на других предприятиях, дабы люди не ушли туда, где больше зарплата и лучше условия труда за туже самую работу

- юридические и психологические консультации – оценка профориентации…

Для того чтобы модель управления персоналом была более эффективной, она должна определяться своим стилем управления (он должен быть обобщен. То есть либо демократический, либо автократический), модель мотивации (кнут или пряник), подход к компетенции, организация зарплаты, повышение квалификации, создание социальной программы, традиции корпоративной культуры (где каждый себя чувствует частью предприятия) и идеей, которая будет лежать в основе всего управления.

Итак для предприятий, работающих по новому необходимо:

1. Иметь стратегию развития производства и персонала.

2. Иметь резерв персонала, не только на бирже труда, но и в своем бизнесе.

3. Иметь систему деловой оценки с обязательными аттестациями.

4. Научиться управлять дисциплиной. Отсутствие желания и так называемого “НАДО” может привести к самым негативным последствиям.

5. Необходимо отработать систему премирования и наказания, систему деловой оценки. Такое выражение: “Не хочу, чтобы он работал здесь!” - просто неуместно на современном предприятии. Также нельзя переводить человека кардинальным способом, так как это может вызвать необратимые психологические изменения в его (её) жизни.

6. Система управления персонала должна прививаться к системе планирования зарплаты. Отсутствие данных отношений приведет к замедлению, а может и к остановке эволюции работника.

7. Как правило, раньше работали инженеры (организация и нормирование труда, техническое обучение, экономисты), техники (каждый второй должен знать делопроизводство) и инспектора.

Исходя из будущей кадровой службы, ключевые роли в системе управления персоналом будут играть:

- кадровые стратегии

- организация работы кадровых подразделений (разработка кадровых структур)

- кадровые технологии – люди компетентные в специальных и профессиональных знаниях

- кадровые инноваторы – разработчики всевозможных инвестиционных проектов. Но в управлении персоналом, как и в любой другой науке бесконечно применять новшества нельзя.

- исполнитель – тот человек, который будет осуществлять оперативную кадровую политику, его девизом является скрупулезность

- кадровый консультант – человек, с панорамным видением мира и преимуществ предприятия. Обычно это немолодые люди.

Сейчас в нашей стране повышение роли кадровых служб продиктовано следующими объективными обстоятельствами:

1. Сегодня существенно изменились условия, в которых кадровая служба развивается. Эти изменения связаны с переходом устойчивого во времени дефицита трудовых ресурсов к их избытку. Главными резервами становятся лучшее использование кадров, оптимальное их распределение по рабочим местам, возрастание нагрузки на каждого члена коллектива. Сокращение численности персонала – важнейший рычаг повышения эффективности производства на первом этапе перехода к рыночной экономике.

2. Уменьшение численности работников должно быть компенсировано большей интенсивностью труда, а значит, и более высокой квалификацией работника. В связи с этим возрастает ответственность кадровых служб в выборе направлений квалификационного роста работников, в повышении эффективности форм обучения и стимулирования их труда.

3. Реализация перестройки кадровой политики влечет за собой расширение функциональных обязанностей работников кадровых служб, повышение их самостоятельности в решении кадровых проблем. Ныне кадровые службы не отвечают уже новым требованиям кадровой политики. Их деятельность ограничивается в основном решением вопросов приема и увольнения работников, оформления кадровой документации.

Отсутствует на предприятиях и единая система работы с кадрами, прежде всего система научно обоснованного изучения способностей и склонностей, профессионального и должностного продвижения работников в соответствии с их деловыми и личными качествами. Структура кадровых служб, качественный состав и уровень оплаты труда их работников не соответствуют задачам реализации активной кадровой политики. В стране практически не ведется подготовка специалистов для работы в кадровых службах.

Обследование качественного состава работников кадровых служб предприятий и организаций промышленности и строительства показало, что в промышленности в этих подразделениях было занято 0,3% общего числа работников, в строительстве – 0,5%. При этом численность работников кадровых служб не всегда зависит от численности работающих на предприятиях и в организациях. В целом наименьшее число работников, занимающихся подбором и расстановкой кадров, в расчете на одно предприятие оказалось в системе бытового обслуживания населения и в агропромышленном комплексе – по 1 человеку. Рассмотрение образовательного уровня работников кадровых служб показало, что в промышленности и строительстве лишь 26% имеют высшее образование, а 28% - не имеют ни высшего, ни среднего специального образования. При этом на предприятиях агропромышленного комплекса, местной промышленности и бытового обслуживания практики составляют до 35%.

Подавляющее большинство работников – практики, которые не обучаются ни в высших, ни в средних специальных учебных заведениях, среди руководителей кадровых служб и их заместителей этот показатель составляет 88%. Неблагоприятная ситуация складывается и в возрастном составе кадровых служб. Сейчас каждый пятый работник по кадрам в промышленности и четвертый – в строительстве в ближайшие пять лет вступят или уже имеют пенсионный возраст. Такое положение свидетельствует о медленном обновлении и недостаточном притоке в эти подразделения молодых работников.

Перестройка деятельности кадровых служб должна осуществляться в следующих направлениях:

- обеспечение комплексного решения задач качественного формирования и эффективного использования кадрового потенциала на основе управления всеми компонентами человеческого фактора: от трудовой подготовки и профориентации молодежи до заботы о ветеранах труда;

- широкое внедрение активных методов поиска и целенаправленной подготовки нужных для предприятия и отрасли работников. Основной формой привлечения необходимых специалистов и квалифицированных рабочих для предприятий должны стать договоры с учебными заведениями.

Актуальна опережающая подготовка рабочих и специалистов для освоения новой техники и технологии в отраслях народного хозяйства, что требует от кадровых служб совершенствования планирования подготовки кадров;

- планомерная работа с руководящими кадрами, с резервом для выдвижения, которая должна строиться на таких организационных формах, как планирование деловой карьеры, подготовка кандидатов на выдвижение по индивидуальным планам, ротационные передвижения руководителей и специалистов, обучение на специальных курсах и стажировка на соответствующих должностях;

- активизация деятельности кадровых служб по стабилизации трудовых коллективов, повышению трудовой и социальной активности работников на основе совершенствования социально-культурных и нравственно-психологических стимулов;

- обеспечение социальных гарантий трудящихся в области занятости, что требует от работников по кадрам соблюдения порядка трудоустройства и переобучения высвобождаемых работников, предоставления им установленных льгот и компенсаций;

- переход от преимущественно административно-командных методов управления кадрами к демократическим формам оценки, подбора и расстановки, широкой гласности в кадровой работе. Кадровые службы предприятий в современных условиях становятся органами организационно-методического обеспечения выборности и конкурсности, периодической отчетности должностных лиц перед трудовыми коллективами, что потребует от работников по кадрам умения применять методы психологического тестирования, социологические методы изучения общественного мнения, оценки изучаемого кандидата на выдвижение его коллегами, подчиненными и др.;

- укрепление кадровых служб квалифицированными специалистами, повышение их авторитета, в связи с чем становится актуальным создание системы подготовки специалистов для кадровых служб, их переподготовки и повышения квалификации;

- обновление научно-методического обеспечения кадровой работы, а также ее материально-технической и информационной базы. Целесообразно в связи с этим определить в отраслях и регионах те научные организации и консультационные фирмы, которые будут разрабатывать кадровые проблемы оказывать практическую помощь кадровым службам.

В условиях становления рыночной экономики открывается принципиально новый этап в развитии кадровых служб с качественно иными функциями и задачами.

Возрастание роли кадровых служб и кардинальная перестройка их деятельности вызваны коренными изменениями экономических и социальных условий, в которых ныне действуют предприятия, переходящие к рыночным отношениям.

Необходимость подобной перестройки работы кадровых служб связана и с тем, что кадровый состав, а также статус и уровень оплаты труда кадровиков не соответствует задачам реализации активной кадровой политики, о чем свидетельствуют приведенные выше данные.

Усиление материально-технического и научно-методического обеспечения кадровой работы является неотложной задачей для большинства предприятий [[42]](#footnote-42).

Заключение

Параллельно зарубежным теориям управления персоналом, интенсивно развивались и отечественные, труды которых позволили определить основные категории персонала, актуальные по сей день.

К слову, в современной России до сих пор используется классификация, предложенная еще в 80-х годах Госкомтрудом СССР - выделение двух основных частей персонала по участию в процессе производства: рабочих и служащих. Рабочие (производственный персонал) осуществляют трудовую деятельность в материальном производстве с преобладающей долей физического труда, а служащие (управленческий персонал) – умственного.

Понимание российского менеджмента имеет большое значение для современной практики развития управления в нашей стране. Увлечение концепцией менеджмента не должно приводить к прямому переносу американского или японского опыта в Россию. Это были бы малоэффективные усилия. Для полной реализации идеи менеджмента при использовании опыта и концепций зарубежного управления необходимо знать, понимать и учитывать специфику России, опыт СССР.

Наиболее актуальными проблемами в России становятся сегодня проблемы управления конверсионными процессами, управление занятостью, антикризисное управление, информационные технологии управления, поддержка предпринимательства и малого бизнеса, мотивирование экономической активности в сфере производства, банковский менеджмент. Это далеко не все проблемы российского менеджмента. Но главное не их перечень, а ранжирование приоритетов в решении этих проблем. Здесь наиболее ярко проявляется специфика и здесь наибольшие трудности в понимании современного менеджмента.

Что же касается особенностей формирования отечественного менеджмента, то следует отметить два наиболее значимых периода, в течение которых изменялась и преобразовывалась рассматриваемая нами дисциплина. Первый период характеризуется социалистическим складом экономики и длится вплоть до 80-х годов 20 века, второй, являющийся переходным от социалистической до рыночной экономики, продлился до 90-х гг.

Развитие управленческой мысли в СССР дало ощутимые результаты, такие, как НОТ, трудовой кодекс РФ, опыт ЦИТ, использование отечественного опыта японскими компаниями и проч.

Не смотря на то, что менеджмент Российской Федерации пока далек от заданных глобализацией параметров на всех уровнях: от отдельной фирмы до общества в целом, годы рыночных реформ заложили позитивные предпосылки формирования рыночных принципов управления и нового поколения менеджеров с новыми взглядами и установками. Они умеют учреждать и организовывать бизнес, заключать сделки, рационально хозяйствовать, знают, как удешевить производство и объем товаров, найти поставщика и потребителя. Государство обязано считаться с этим новым классом, а общество осмысливать это новое явление российской жизни. Их деловая философия, высокая профессиональная образованность и ярко выраженная интеллектуальная одаренность, помноженная на патриотические помыслы и высокую ответственность за судьбу отечества, - залог высокой конкурентоспособности российского бизнеса и быстрой адаптации к условиям глобализации.

В заключение можно вспомнить старую, проверенную временем истину: «Именно на управленцах всех уровней лежит задача сделать все возможное для создания подходящего варианта будущего и не дать втянуть себя в водоворот неудач» [[43]](#footnote-43).

Приложение 1

Памятка «Как надо работать»[[44]](#footnote-44)

1. Прежде чем браться за работу, надо всю ее продумать так, чтобы в голове окончательно сложилась модель готовой работы и весь порядок трудовых приемов. Если все до конца продумать нельзя, то продумать главные вехи, а первые части работы продумать досконально.

2. Не браться за работу, пока не приготовлен весь рабочий инструмент и все приспособления для работы.

3. На рабочем месте (станок, верстак, стол, пол, земля) не должно быть ничего лишнего, чтобы попусту не тыкаться и не искать нужного среди ненужного.

4. Весь инструмент и приспособления должны быть разложены в определенном, по возможности раз навсегда установленном порядке, чтобы можно было все это находить наобум.

5. За работу никогда не надо браться круто, сразу; не срываться с места, а входить в работу исподволь. Голова и тело сами разойдутся и заработают; а если приняться сразу, то скоро и себя, как говориться, зарежешь, и работу «запорешь». После крутого начального порыва работник скоро сдает: и сам будет испытывать усталость, и работу будет портить.

6. По ходу работы надо иногда усиленно приналечь: или для того, чтобы осилить что-нибудь из ряда вон выходящее, или чтобы взять что-нибудь сообща. В таких случаях не надо сразу налегать, а сначала приладиться, надо все тело и ум настроить, надо, так сказать, зарядиться; дальше надо слегка испробовать, нащупать потребную силу и уже после этого приналечь.

7. Работать надо как можно ровнее, чтобы не было прилива и отлива; работа сгоряча, приступами портит человека и работу.

8. Посадка тела при работе должна быть такая, чтобы и удобно было работать, и в то же время не тратились бы силы на совершенно ненужное держание тела на ногах. По возможности надо работать сидя. Если сидеть нельзя, ноги надо держать расставленными; чтобы выставленная вперед или в сторону нога не срывалась с места, надо устроить укрепу.

9. Во время работы надо обязательно отдыхать. В тяжелой работе надо чаще отдыхать и по возможности сидеть, в легкой работе отдышки редкие, но равномерные.

10. Во время самой работы не надо есть, пить чай, пить в крайнем случае, только для утоления жажды; не надо и курить, лучше курить в рабочие интервалы, чем во время самой работы.

11. Если работа нейдет, то не горячиться, а лучше сделать перерыв, одуматься и применить снова опять-таки тихо; далее нарочно замедлять, чтобы выдержать.

12. Во время самой работы, особенно когда дело нейдет, надо работу прервать, привести в порядок рабочее место, уложить старательно инструмент и материал, смести сор и снова приняться за работу и опять-таки исподволь, но ровно.

13. Не надо в работе отрываться для другого дела, кроме необходимого в самой работе.

14. Есть очень дурная привычка после удачного выполнения работы сейчас же ее показать; вот тут обязательно надо «вытерпеть», так сказать, привыкнуть к успеху, смягчить свое удовлетворение, сделать его внутренним, а то в другой раз в случае неудачи получится «отравление» воли и работа опротивеет.

15. В случае полной неудачи надо легко смотреть на дело и не расстраиваться, начиная снова работу, как будто в первый раз, и вести себя так, как указано в 11-м правиле.

16. По окончании работы надо все прибрать, все положить на определенное место.

1. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник для вузов – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2007. - C.33. [↑](#footnote-ref-1)
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом: Учеб. пособие для студентов экономических вузов и факультетов. - М.: "Издательство ПРИОР", 1998. - С.87. [↑](#footnote-ref-2)
3. Управление персоналом государственной службы: Уч. – метод. Пособие. - М.: Изд-во РАГС, 1997. - С.41. [↑](#footnote-ref-3)
4. Марра Р., Шмидт Г. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. – М.: МГУ, 1997. - С.66. [↑](#footnote-ref-4)
5. Предмет и понятие кадрового менеджмента. http://www.midural.ru/midural-new/training/textbook/%D3%EF%F0%E0%E2%EB%E5%ED%E8%E5%20%EF%E5%F0%F1%EE%ED%E0%EB%EE%EC/Pages/1.1.htm [↑](#footnote-ref-5)
6. Назаров М.Г., Партешко Н.С., Румянцев В.Н. Статистика труда. - М.: Финансы и статистика, 1981. - С.38-41. [↑](#footnote-ref-6)
7. Блинов А. О., Василевская О.В, искусства управления персоналом: учебное пособие для экономических колледжей и вузов. - М.: ГЕЛАН, 2001. – С.165. [↑](#footnote-ref-7)
8. Марченко И. П. Какой руководитель нам нужен. – М., Экономика, 1993. - С.3. [↑](#footnote-ref-8)
9. Золотовицкий Р. Десять вопросов управления персоналом. / /Управление персоналом. –2004. - №8. - С.64-66. [↑](#footnote-ref-9)
10. Ленин В.И. Полное собрание сочинений, т36, С.130 (http://vilenin.eu/t36/p130) [↑](#footnote-ref-10)
11. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов по специальности "Менеджмент". - 2-е изд., изм. и доп. - М.: НОРМА - ИНФРА-М, 2001. - С. 110. [↑](#footnote-ref-11)
12. Менеджмент – теория и практика http://www.addere.ru/as14.htm [↑](#footnote-ref-12)
13. Гастев А.К. Как надо работать: Практическое введение в научную организацию труда. - 2-е изд. - М. Экономика, 1972. - С.95. [↑](#footnote-ref-13)
14. Суетина Л.М, http://www.jobgrade.ru/modules/Articles/article.php?storyid=33 [↑](#footnote-ref-14)
15. Козлова О. В. Теория управления социалистическим производством. - 2-е изд. - СПб.: ОЛБИС, 1998. – С.22 [↑](#footnote-ref-15)
16. Уткин Э. А. история менеджмента. - М.: Ассоциация авторов и издателей "Тандем": Издательство ЭКСМО, 1997. – С.24 [↑](#footnote-ref-16)
17. elitarium.ru. Статьи. Управление проектами http://www.elitarium.ru/ [↑](#footnote-ref-17)
18. Кротова Н. В., Е. В. Клеппер. История мирового менеджмента: учебное пособие. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: МГУКИ, 2002. - С.89. [↑](#footnote-ref-18)
19. Григорьев А.Е. Экономика труда. — М.: Госполитиздат, 1959. – С.9. [↑](#footnote-ref-19)
20. См. там же, С.6. [↑](#footnote-ref-20)
21. Экономика труда в СССР: Учеб. пособ. / Под ред. проф. А.С. Кудрявцева. — М.: Изд-во ВЦСПС ПРОФИЗДАТ, 1965. - С.4 [↑](#footnote-ref-21)
22. См. там же, С.4. [↑](#footnote-ref-22)
23. См. там же, С.99. [↑](#footnote-ref-23)
24. Экономика и социология труда: Учеб. пособ. /Н.Н.Абакумова, Н.М. Воловская, В.И. Занин и др. 2-е изд. перераб. и доп. — Новосибирск: НГАЭиУ, 1997. - С.19. [↑](#footnote-ref-24)
25. Экономика труда: Учеб. пособ. для вузов. / Под ред. Л.И. Жукова, Г.Р. Погосяна. — Ер.: Изд-во Ереван. ун-та, 1983. - С.5. [↑](#footnote-ref-25)
26. См. там же, С.9. [↑](#footnote-ref-26)
27. Сулицкий Н.В. Организационно-экономические проблемы управления кадрами в отрасли. — М.: Наука, 1986. - С.141-142. [↑](#footnote-ref-27)
28. Экономика труда: Учеб. пособ. для вузов. / Под ред. Л.И. Жукова, Г.Р. Погосяна. — Ер.: Изд-во Ереван. ун-та, 1983. - С.24. [↑](#footnote-ref-28)
29. Румчев В.Г., Конин А.А. Кадровые подсистемы АСУ: математические модели. / Под ред. И.А. Ушакова. — М.: Радио и связь, 1984. - С.71. [↑](#footnote-ref-29)
30. См. там же, С.24 [↑](#footnote-ref-30)
31. Сулицкий Н.В. Организационно-экономические проблемы управления кадрами в отрасли. — М.: Наука, 1986. - С.214. [↑](#footnote-ref-31)
32. Экономика труда: Учебник для вузов. / Под ред. Л.И.Жукова, Г.Р. Погосяна. – М.: Экономика, 1991. - С.11 [↑](#footnote-ref-32)
33. Экономика труда / под ред. Н.Н. Иванова и Г.И. Мечковского: Учеб. пособ. для вузов. — М.: Высш. шк., 1976. - С.5 [↑](#footnote-ref-33)
34. Григорьев А.Е. Экономика труда. — М.: Госполитиздат, 1959. - С.11 [↑](#footnote-ref-34)
35. Социальное развитие предприятия и работа с кадрами: Учеб пособ. для руководителей и специалистов предприятий (объединений), обуч. в ин-тах повышения квалификации и массовых формах проив.-экон. учебы. / В.Н. Якимов, В.Е. Томашевич, М.А. Постников и др. Под ред. В.Н. Якимова и др. — М.: Экономика, 1989. - С.85 [↑](#footnote-ref-35)
36. См. там же, С.86. [↑](#footnote-ref-36)
37. Думлер С.А. Управление производством и кибернетика. — М.: Машиностроение, 1969. - С.11. [↑](#footnote-ref-37)
38. См. там же, С.34. [↑](#footnote-ref-38)
39. Социальное развитие предприятия и работа с кадрами: Учеб пособ. для руководителей и специалистов предприятий (объединений), обуч. в ин-тах повышения квалификации и массовых формах проив.-экон. учебы. / В.Н. Якимов, В.Е. Томашевич, М.А. Постников и др. Под ред. В.Н. Якимова и др. — М.: Экономика, 1989. - С.86. [↑](#footnote-ref-39)
40. Экономика труда: Учебник для вузов. / Под ред. Л.И. Жукова, Г.Р. Погосяна. — М.: Экономика, 1991. - С.211. [↑](#footnote-ref-40)
41. АСУ — Труд: Учеб. пособие для вузов / А.Н. Романов, Г.А. Титоренко, Б.Л. Гордон и др.; под ред. Г.А. Титоренко. — М.: Экономика, 1991. - С.53. [↑](#footnote-ref-41)
42. Японские, Американские и Росские методы управления персоналом, а также – СССР. http://www.real-voice.info/modules/myarticles/article.php?storyid=246 [↑](#footnote-ref-42)
43. Бовыкин В. И., Новый менеджмент. Решение проблем управления. Повышение в десятки раз темпов роста капитала. 2-е изд., доп. и перераб. - М.: ЗАО "Издательство "Экономика"", 2004. - С.6. [↑](#footnote-ref-43)
44. Гастев А.К. Как надо работать: Практическое введение в научную организацию труда. - 2-е изд. - М. Экономика, 1972. - С.95. [↑](#footnote-ref-44)