**ПЛАН**

1. Теоретическая часть

1.1 Предмет и задачи курса

1.2 Теория и практика управления персоналом

1.3 Общая характеристика управленческого труда

1.4 Принципиальное изменение в политической и экономической жизни страны, развитие демократических принципов управления общественным и частным производством

1.5 Современные методы и формы управления трудовыми ресурсами

1.6 Функции руководителя в современных условиях

1.7 Задача руководителя – создание условий для эффективного труда подчиненных

1.8 Управленческие воздействия на поведение людей с помощью авторитета и права руководителем

2. Практическая часть

Список использованной литературы

**1. Теоретическая часть**

## 

## **1.1 Предмет и задачи курса**

Предметом курса управления персоналом является система знаний, связанных с целенаправленным организованным воздействием на людей, занятых трудом, (персоналом) с целью обеспечения эффективного функционирования организации (предприятия, учреждения) и удовлетворения потребности работника и интересов трудового коллектива.

Цель управления персоналом заключается в создании гибких механизмов управления, позволяющих быстро адаптировать персонал к условиям деятельности в растущей организации, сохранить и пополнить команду единомышленников новыми сотрудниками, обеспечивая при этом как достижение целей организации, так и удовлетворение интересов работников. Для достижения этой цели следует решить ряд взаимосвязанных задач:

- разработать единые принципы стратегического управления организацией и персоналом;

- стимулировать адаптацию персонала к изменениям в организации;

- создать действенную систему мотивации и стимулирования труда, направленную на развитие персонала, подкрепление достигнутых успехов отдельными работниками и поощрение групповой работы;

- создать систему оценки персонала;

- стимулировать повышение квалификации и обучение работников для развития компетенции в решении задач, стоящих перед организацией;

- обеспечить организацию оптимальным составом персонала нужного качества.

## **1.2 Теория и практика управления персоналом**

Формирование науки управления персоналом началось вместе с формированием теории управления как науки, которое произошло более ста лет назад в самом начале периода промышленной революции. Тогда управление организацией и управление ее персоналом не различались. Кроме того, наиболее важные проблемы науки об управлении относились к управлению персоналом. Другими словами, теория и практика управления персоналом являлись основой управления как науки. В настоящее время научное направление «Управление персоналом» формируется на стыке теории и организации управления, психологии, социологии, конфликтологии, этики, экономики труда, трудового права, политики и ряда других наук.

## **1.3 Общая характеристика управленческого труда**

Управленческий труд – вид трудовой деятельности по выполнению функций управления в организации, назначением которого является обеспечение целенаправленной и скоординированной деятельности трудового коллектива по решению стоящих перед ним задач [5, с. 377].

Объектом управленческого труда является сфера его приложения – организация, структурное подразделение. Предметом управленческого труда – информация о состоянии объекта и необходимых изменениях в его функционировании и развитии. Продукт управленческого труда – управленческие решения и практические действия, необходимые для обеспечения функционирования объекта в требуемом режиме.

Поскольку управленческие воздействия на все сферы деятельности осуществляются через членов производственного коллектива, приоритетное значение имеет управление живым трудом, т.е. целесообразной деятельностью всех членов коллектива. Однако следует учитывать, что более полные результаты управленческих воздействий могут быть достигнуты только с учетом их распространения не только на живой, но и на овеществленный труд, так как производство соединяет эти две его стороны. Такой подход особенно актуален в рыночных условиях, когда возможно преобразование отдельных структурных подразделений крупных предприятий и объединений в самостоятельные предприятия, а коллектив становится хозяйствующим субъектом находящихся в его распоряжении средств производства.

## **1.4 Принципиальное изменение в политической и экономической жизни страны, развитие демократических принципов управления общественным и частным производством**

Принципиальные изменения в политической и экономической жизни страны, развитие демократических принципов управления общественным и частным производством настоятельно требуют от руководителей предприятий и государственных служащих глубокого изучения современных методов и форм управления трудовыми коллективами. Функции руководителя значительно усложнились. Теперь он не только обязан думать о производственном и хозяйственном управлении своим предприятием, фирмой, но и постоянно решать перспективные, стратегические вопросы, которые раньше решались на уровне главка или министерства.

Ушла в прошлое такая форма социального паразитизма, как хозяйственное иждивенчество, когда государство оплачивало просчеты и разгильдяйство отстающих предприятий. Руководители вынуждены самостоятельно решать целый ряд новых производственных проблем: определение стратегических целей и задач управления, разработка детальных планов для достижения этих целей, декомпозиция задач на конкретные операции, координация деятельности предприятия с другими компаниями и фирмами, постоянное совершенствование иерархической структуры, оптимизация процедуры принятия управленческих решений, поиск наиболее эффективных стилей управления и совершенствование мотивации действий сотрудников.

Появилась и успешно развивается новая тенденция в практике управления — оказалось, что успешная работа предприятия, получение им высоких прибылей и высокая конкурентоспособность во многом зависят от культуры организации. Все крупные и процветающие фирмы мира имеют свою особенную, глубоко продуманную культуру организации, т. е. целый комплекс правил, традиций, ритуалов и символов, которые постоянно дополняются и совершенствуются. Все это дало основание утверждать, что наступает время «культурной революции в управлении».

## **1.5 Современные методы и формы управления трудовыми ресурсами**

Методы управления персоналом (МУП) – способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации [5, с. 106]. Наука и практика выработали три группы МУП: административные, экономические и социально-психологические. Административные методы базируются на власти, дисциплине и взысканиях и Известны в истории как «методы кнута». Экономические методы основываются на правильном использовании экономических законов и по способам воздействия известны как «методы пряника». Социально-психологические методы исходят из мотивации и морального воздействия на людей и известны как «методы убеждения».

Методы управления персоналом можно также классифицировать по признаку принадлежности к функциям управления (нормирования, организации, планирования, координации, регулирования, мотивации, стимулирования, контроля, анализа, учета). Более подробная классификация методов управления персоналом по признаку принадлежности к конкретной функции управления персоналом позволяет выстроить их в технологическую цепочку всего цикла работы с персоналом. По этому признаку выделяются методы: найма, отбора и приема персонала; деловой оценки персонала; социализации, профориентации и трудовой адаптации персонала; мотивации трудовой деятельности персонала; организации системы обучения персонала; управления конфликтами и стрессами, управления безопасностью персонала, организации труда персонала, управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала; высвобождения персонала.

## **1.6 Функции руководителя в современных условиях**

Успешное функционирование всей системы хозяйствования, ее эффективность во многом зависят от деятельности хозяйственных руководителей, от их умения организовать процесс управления.

Руководитель – это работник, отвечающий за конкретный хозяйственный объект или комплексную программу, имеющий в своем подчинении коллектив сотрудников и наделенный необходимыми правами и полномочиями принимать управленческие решения и нести за последствия их реализации ответственность [4, с. 153].

К числу функций современного руководителя можно отнести: определение целей и планирование, организацию исполнения, координацию и стимулирование деятельности исполнителей, учет и контроль исполнения. Каждая функция отражает определенную форму и способ управленческого воздействия на управляемый объект, обусловливая соответствующие стиль и методы управления.

Руководители организаций и структурных подразделений принимают решения по всем важнейшим вопросам деятельности аппарата управления. В круг их должностных обязанностей входят подбор и расстановка кадров, координация работы исполнителей, производственных звеньев и подразделений управления. Основная их задача – обеспечить эффективный труд производственного коллектива.

Существо труда руководителя заключается в обеспечении общего руководства процессом функционирования и развития системы управления. Условно можно выделить три составляющие труда руководителя: производственную, социально-экономическую и организационно-управленческую. Специфика труда руководителя состоит в том, что производственные, экономические, технические и социальные задачи он решает преимущественно в организационном аспекте, воздействуя на работников, которые должны непосредственно решать эти задачи.

Характер труда руководителя определяется тем, что он реализует важнейшую функцию управления – функцию руководства, решая при этом задачу интегрирования системы управления в единое целое путем координации ее отдельных звеньев.

Особенность современного взгляда на руководителя как лидера коллектива состоит в том, что он рассматривается как носитель инновационной организационной культуры, как основной инициатор последовательных изменений в организации. Важнейшие черты современного руководителя: профессионализм, способность вести за собой коллектив, стремление создавать и поддерживать хороший психологический климат.

## 

## **1.7 Задача руководителя – создание условий для эффективного труда подчиненных**

Руководитель обязан создать в коллективе наиболее благоприятную атмосферу для свободного обмена мнениями, научиться совещаться с опытными людьми, внимательно выслушивать чужое мнение.

Залог успешной работы коллектива, благоприятной атмосферы в нем – психологическая совместимость его членов. Отношения товарищества и взаимопомощи, сложившиеся внутри коллектива, создают условия для плодотворной деятельности, устраняют неприязнь, подозрительность, зависть, недоверие.

Построить правильные, хорошие взаимоотношения в коллективе, поддерживать чувство взаимной симпатии работников друг к другу, умело руководить – это искусство. Хорошие качества руководителя определяются главным образом тем, насколько он образован, а также его самодисциплиной, энергией, настойчивостью, способностью принимать оптимальные решения, смелостью и чувством ответственности.

Если руководитель хочет иметь крепкий, спаянный коллектив, он должен подбирать кадры по принципу: каждый человек соответствует занимаемой должности и каждая должность – занимающеему ее человеку.

В вопросах работы руководитель не имеет права следовать личным симпатиям и антипатиям. Приоритетными для него должны быть деловые качества сотрудника, его активность, отношение к работе, полезность для общего дела.

Руководитель должен постоянно помнить, что более ценным является не шаблонное исполнение приказания, а творческая самостоятельность. Сознательное, активное отношение к труду – одно из непременных условий развития личности. Поэтому нужно обязательно поощрять проявление инициативы подчиненными, отмечать каждое их достижение.

Своевременный контроль обеспечивает и своевременное выполнение заданий, но ни в коем случае контроль не должен принимать характер мелочной опеки. Доверие к сотрудникам в сочетании с предоставлением им относительной самостоятельности в работе должно стать основным показателем стиля работы каждого руководителя. Настоящий руководитель не подавляет талантов и способностей окружающих, а помогает им полнее раскрыться.

Руководитель должен помнить, что он отвечает за работу вверенного ему коллектива в любое время. Поэтому он обязан подготовить себе преемников, которые в его отсутствие (болезнь, отпуск, командировка) могли бы выполнять его обязанности без ущерба для дела.

Целесообразна такая организация труда помощников, когда они имеют «скользящий» круг обязанностей, т.е. время от времени меняются (между собой) сферами деятельности. Это позволяет ознакомить их со всем аппаратом и подготовить к дальнейшей самостоятельной работе.

В аппарате управления современным коллективом деятельность одного работника тесно связана с деятельностью других. Поэтому знать чужие обязанности ничуть не менее важно, чем свои. Эго поможет избежать дублирования в работе аппарата управления фирмы (предприятия, организации), лишней траты времени на повторение того, что уже сделано или что может сделать намного быстрее специалист. Знать свои обязанности и уметь их выполнять означает определить, когда следует прибегнуть к помощи другого сотрудника.

Руководитель обязан добиться таких взаимоотношений в коллективе, когда подчиненные в непредвиденных ситуациях сразу же информируют его об опасности срыва или невыполнения задания в срок.

Справедливость прежде всего. Ни один проступок не должен оставаться незамеченным, иначе возникают безнаказанность и безответственность. Однако мера наказания должна соответствовать степени проступка. Излишней строгостью можно вызвать озлобление.

Между проступком и наказанием нет и не может быть линейной зависимости. Хороший работник, допустивший промах в первый раз, не может быть наказан со всей строгостью. Первый выговор всегда нужно делать наедине.

Следует помнить, что есть люди, психологически легкоуязвимые. К ним применять разные взыскания нужно особенно осторожно, так как несправедливое наказание легко может вызвать у них озлобленность или даже психическое заболевание.

Только в крайнем случае разрешается применять выговор в присутствии коллег. Излишнее злоупотребление распеканиями создает в коллективе дополнительные промахи, и все это лишь приводит к потере доверия к руководителю [4, с. 198].

## 

## **1.8 Управленческие воздействия на поведение людей с помощью авторитета и права руководителем**

управление поведение авторитет руководитель

В любом коллективе, в любой организации есть авторитетные люди, необязательно облеченные административной властью. Однако в практике управления особое место отводится авторитету руководителя. И по праву. Лишь человек, пользующийся общепризнанным уважением, доверием среди подчиненных, может эффективно воздействовать на коллектив, правильно организовывать его производственную и другую деятельность.  
Авторитет – это влияние, которым пользуется руководитель в разных сферах жизнедеятельности, основанное на его статусе в группе и признании его опыта, знаний, нравственных качеств, являющихся референтными для окружающих.

Особенности авторитета:

- авторитет, в отличие от власти, это влияние, исключающее принуждение;

- авторитетом может пользоваться и человек не наделенный «властными» полномочиями, но обладающий высокой степенью референтности для членов группы;

- авторитет невозможно получить с должностью, его необходимо завоевать;

- авторитет – величина переменная, зарабатывается годами, но можно потерять в одночасье, переступив дозволенные границы поведения;

- сохранение авторитета требует от руководителя постоянного самоконтроля;

- основу авторитета составляют: доверие, уважение, одобрение подчиненными качеств личности и действий руководителя;

- авторитет следует рассматривать как фактор, облегчающий управление, повышающий его эффективность;

- авторитет может быть истинным, когда руководитель действительно обладает теми качествами, которыми его наделяют подчиненные, и ложным, сформированным на заблуждениях относительно личности руководителя.

Авторитет позволяет руководителю легко упорядочивать и интегрировать действия различных категорий подчиненных в процессе управления; отдавать распоряжения и указания, которые воспринимаются подчиненными без внутреннего сопротивления и властного дополнительного давления; эффективно влиять (за счет механизмов убеждения, внушения, подражания) на сознание подчиненных и социально-психологические процессы в группе.

# **2. Практическая часть**

Проведите параллель или найдите различия базовых категорий, характеризующих управление персоналом:

- «руководство персоналом»;

- «работа с персоналом»;

- «управление персоналом»;

- «менеджмент персонала»;

- «руководитель»;

- «администратор»;

- «менеджер»;

Решение:

1. Дадим определения указанных в условии задачи терминов:

Руководство персоналом – влияние, оказываемое конкретным руководителем на отдельных работников и их группу, побуждающее работников выполнять полученные задания и работать для достижения поставленных целей.

Работа с персоналом – система мер по мониторингу, оценке и совершенствованию различных качеств персонала, психологического климата в коллективе и т.п. путем материального и нематериального стимулирования, подбора и расстановки кадров и т.п.

Управление персоналом – сфера деятельности руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, направленная на повышение эффективности работы организации за счет повышения эффективности работы с ее сотрудниками психологическими, правовыми, экономическими и другими методами.

Управление персоналом заключатся:

- в формировании системы управления персоналом;

- в планировании кадровой работы;

- в проведении маркетинга персонала;

- в определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале.

Менеджмент персонала – управление персоналом такого предприятия, которое действует в хозяйственной сфере.

Руководитель – работник, принимающий решения по важнейшим вопросам деятельности аппарата управления с целью обеспечения эффективного труда производственного коллектива. В круг должностных обязанностей руководителя входит подбор и расстановка кадров, координация работы исполнителей, производственных звеньев и подразделений управления.

Например: Линейный руководитель – директор, начальник цеха, мастер, бригадир и иное должностное лицо, непосредственно руководящее прямыми исполнителями.

Администратор – тип руководителя, который способен выявить место сбоя в работе и принять необходимые меры для его устранения.

Администратор безопасности – должностное лицо, устанавливающее политику безопасности и идентифицирующее объекты и участников, к которым применяется эта политика. Администратор сети – специалист, отвечающий за нормальное функционирование и использование ресурсов автоматизированной системы и/или вычислительной сети.

Менеджер – наемный работник, занятый профессиональной организаторской деятельностью в органах управления предприятия, фирмы, учреждения, наделенный субъектом собственности определенными полномочиями. К числу менеджеров относятся линейные и функциональные руководители организации или ее структурных подразделений.

2. Общий анализ приведенных терминов позволяет разделить их на 2 группы по критерию «общее – частное» применительно к отношениям в сфере управления персоналом. Такие понятия, как «руководство персоналом»; «работа с персоналом»; «управление персоналом»; «менеджмент персонала» - являются общими, т.к. подразумевают общий «пакет» функций по управлению трудовыми ресурсами, на их основе уже определяются конкретная деятельность ответственных за то или иное направление работников; а термины «руководитель»; «администратор»; «менеджер»; - частный, т.к. они ближе к конкретным функция, должностям, должностным обязанностям отдельного работника. Указанный аспект определяет базовые различия сформированных групп, а параллель заключается в том, что все термины входят в сферу «управление персоналом».

Группировка терминов по критерию «общее- частное» относительно отношений в сфере управления персоналом

2

руководитель

администратор

менеджер

1

руководство персоналом работа с персоналом управление персоналом менеджмент персонала

3. Далее рассмотрим каждую группу в отдельности.

3.1. 1-я группа. В качестве «параллели» можно сказать следующее:

1. В 1-й группе параллелью является то, что все перечисленные термины описывают общие отношения в сфере управления персоналом.

2. Общая система мер по реализации отношений, описываемых указанными терминами: невозможно влиять на персонал, не проведя перед этим оценку персонала, не понимая психологических особенностей, системы ценностей и т.п. работника. Тем более, что такая работа должна проводиться постоянно. Т.е. можно говорить о том, что элементы мониторинга, формирования (совершенствования) структуры управления, мотивация, совершенствование персонала присутствуют во всех терминах 1-й группы.

В качестве различий можно указать следующее:

1. Термины «руководство персоналом»; «работа с персоналом»; «управление персоналом» могу применяться к любым секторам общественного устройства (рыночный сектор, государственный сектор и т.п.), а термин «менеджмент персонала» - только применительно к хозяйственной сфере деятельности общества (бизнес, управление в условиях рынка и т.п.), что объективно вытекает из определения «менеджмент».

2. Менеджментом персонала должен заниматься профессиональный наемный работник, для которого «менеджмент персонала» есть профессиональная деятельность, определенная должностным статусом и полномочиями, а так же соответствующей должностью; в то время как работой с персоналом, руководством персонала и т.п. может заниматься и руководитель, для которого это не является основной (или единственной в силу должностных обязанностей) функцией. Например, руководством персонала может заниматься мастер смены, бригадир и т.п.

3.2. 2-я группа.

В качестве общей параллели среди рассматриваемых терминов можно указать на то, что они описывают частные отношения в сфере управления персоналом, они ближе к конкретным функция, должностям, должностным обязанностям отдельного работника.

В качестве различий можно выделить следующее:

1. Менеджер – это профессиональный наемный работник, занимающийся решением более общих вопросов управления и развития, в то время как «руководитель» или «администратор» могут, в зависимости от структуры организации совмещать функции управления с другой деятельностью: например, бригадир, - руководитель бригады, занимается, кроме управления, еще и выполнением другой работы; системный администратор на большинстве современных предприятиях – это человек, который непосредственно сам устраняет проблемы в локальной вычислительной сети и т.п.

2. Менеджер – это всегда должностное лицо, занимающее посты «на верху» организационной структуры, поэтому с точки зрения управления персоналом, да и управления вообще называть продавца-консультанта в магазине бытовой техники «менеджером по продажам» не корректно. Руководитель может занимать и низовые посты в системе управления предприятием (мастер смены, бригадир и т.п.). Администратор может вообще не иметь сотрудников в подчинении и иметь очень ограниченные функции управления, как, например, системный администратор на многих современных предприятиях.

# **Список использованной литературы**

1. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. – М.: Проспект, 2009. – 688 с.
2. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник. – М.: НИМБ, 2007. – 1100 с.
3. Рогожин М.Ю. Управление персоналом: Практическое пособие. – М.: Проспект, 2008. – 320 с.
4. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учебно-практическое пособие. – М.: Дело, 2003. – 272 с.
5. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 637 с.