

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»
(Смоленский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова)

Курсовая работа

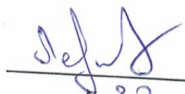
ОП 07. Основы экономики, менеджмента и маркетинга

Специальность 19.02.10 Технология продукции общественного питания

Тема: Различные подходы в управлении персоналом

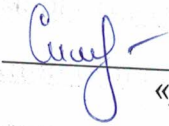
Пояснительная записка

Листов: 26



« 20 » ноября 2020г.

Руководитель
/ Е.К. Иванова /



« 20 » ноября 2020г.

Исполнитель
/ А.С. Симоненкова /

Смоленск,

2020

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
 федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
 «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»
 (Смоленский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова)

Утверждаю
 Заместитель директора
 по учебно-методической работе
 _____ /Р.А. Можаява/
 «14» сент. 2020 года

ЗАДАНИЕ

на выполнение курсового проекта (курсовой работы)
Симоненкова Алина Сергеевна
 (фамилия, имя, отчество студента — полностью)

студентки группы Т-31 специальности 19.02.10 Технология продукции общественного питания
 по ОП 07. Основы экономики, менеджмента и маркетинга

- Исходные данные к работе: тема – Различные подходы в управлении персоналом
- Содержание задания по проекту (работе) - перечень вопросов, подлежащих разработке

	Разрабатываемый вопрос	Объём от всего задания, %	Срок выполнения
A	ВВЕДЕНИЕ	8	18.09.20
1.	1.1. Определить актуальность, цели и задачи темы		
B	ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	38	30.09.20
1.	2.1. Понятие управления персоналом и его сущность		
2.	2.2. Экономический подход к управлению персоналом		
3.	2.3. Органический подход к управлению персоналом		
4.	2.4. Гуманистический подход к управлению персоналом		
C	ГЛАВА 2. ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАНАХ	38	25.10.20
1.	3.1. Подходы к управлению персоналом в Японии		
2.	3.2. Подходы управления персоналом во Франции		
3.	3.3. Подходы управления персоналом в США		
D.	ЗАКЛЮЧЕНИЕ	4	10.11.20
	Сформулировать краткие выводы по каждой из двух глав		
E.	СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ	4	15.11.20

Руководитель курсового проекта (работы) Иванова Елена Константиновна, преподаватель
 (фамилия, имя, отчество руководителя — полностью, должность)

«15» сент. 2020 г. _____ /Е.К. Иванова/
 (подпись)

Дата выдачи курсового задания

«15» сент. 2020 г.

Срок сдачи законченного проекта (работы) «20» нояб. 2020 г.

Задание принял к исполнению

«15» сент. 2020 г. _____ /Ф.И.О./ А.С. Симоненкова
 (подпись)

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	5
1.1 Понятие управления персоналом и его сущность.....	5
1.2 Экономический подход к управлению персоналом.....	7
1.3 Органический подход к управлению персоналом.....	9
1.4 Гуманистический подход к управлению персоналом.....	12
ГЛАВА 2. ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАНАХ.....	15
2.1 Подходы к управлению персоналом в Японии.....	15
2.2 Подходы управления персоналом во Франции.....	18
2.3 Подходы управления персоналом в США.....	20
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	25
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	26

ВВЕДЕНИЕ

Одной из важных функций менеджмента является управление персоналом. Именно люди приводят в действие имеющиеся в распоряжении любой организации станки, машины, финансы, сырье и пр. Персонал организации может работать по-разному, и наладить его работу - есть первейшая задача руководства любой организации.

В современных условиях уже накоплен значительный багаж знаний, вобравший в себя опыт лучших организаций, добившихся значительных успехов в деле мобилизации персонала, - набор правил, принципов и технологий, которые могут быть использованы руководителями, поставившими перед собой цель получить максимальную отдачу от всех ресурсов, имеющихся в распоряжении организации.

В современном обществе любая деловая организация в большей степени зависит от ее сотрудников. Отражением этого в области науки и образования служит бурное развитие и широкое распространение знаний в области управления персоналом.

Таким образом, для эффективного управления организацией необходимо постоянно изучать методы управления персоналом, применять различные подходы.

Актуальность исследования заключается в том, что в настоящее время, когда технологические, технические и организационные преимущества усредняются, конкурентных преимуществ организации могут достигать исключительно за счет эффективного использования человеческого капитала. В связи с этим возникает проблема управления персоналом.

Основная цель управления - эффективное и планомерное использование людских ресурсов для достижения оптимального результата, а также совершенствование процесса принятия решений теми, кого они непосредственно затрагивают.

Целью данной курсовой работы является теоретическое исследование подходов к управлению персоналом.

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

- дано общее понятие управления персоналом;
- изучены концепции управления персоналом;
- охарактеризованы основные подходы к управлению персоналом.

Объектом курсовой работы является управление персоналом, предметом курсовой работы является подходы к управлению персоналом в зарубежных странах

Теоретико-методологической основой для исследования явились труды таких видных специалистов в сфере управления персоналом как Т.Ю. Базаров, А.П. Егоршин, И.Б. Дуракова, А.Я. Кибанов, К.А. Кравченко, И.Д. Ладанов, М.И. Магура, Р.А. Фатхутдинов, С.В. Шекшня, В.И. Шкатулла и ряда других.

Источниками информации для написания курсовой работы послужили отдельные труды вышеназванных и других авторов, учебная и методическая литература по теме исследования, публикации в СМИ, а также материалы ресурсов Интернет.

Структура курсовой работы включает в себя: введение, основную часть, заключение, список используемых источников.

Во введении рассказывается актуальность данной работы, цели и задачи, предмет и объект исследования.

В 1 главе рассказывается о понятиях управления персоналом, а так же о трех подходах к управлению персоналом, а именно, об экономическом, органическом, гуманистическом.

Во 2 главе рассказывается о подходах к управлению персоналом в зарубежных странах, а именно в Японии, Франции, США.

В заключении подводятся итоги данной курсовой работы.

В курсовой работе представлено 3 таблицы.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Понятие управления персоналом и его сущность

Управление персоналом организации - целенаправленная деятельность руководящего состава организации, подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепций, стратегии и кадровой политики, принципов, методов и технологий управления персоналом.

Управление персоналом — вид деятельности по руководству людьми, направленный на достижение целей фирмы, предприятия путем использования труда, опыта, таланта этих людей с учетом их удовлетворенности трудом [2].

Выделяют следующие аспекты управления персоналом:

1. Техничко-технологический аспект, который отражает уровень развития конкретного производства, особенности использования в нем техники и технологии, производственные условия и т.п.;
2. Организационно-экономический аспект касается вопросов, связанных с планированием численности, составом работающих, моральным и материальным стимулированием, использованием рабочего времени и т.п.;
3. Правовой аспект, который включает вопросы соблюдения действующего законодательства в работе с персоналом;
4. Социально-психологический аспект, отражающий вопросы социально-психологического обеспечения управления персоналом, внедрения различных социальных и психологических процедур в практическую работу;
5. Педагогический аспект, связанный с решением вопросов по воспитанию персонала и наставничеству.

При планировании персонала оцениваются:

- количество персонала;
- квалификация — уровень общей и специальной профессиональной подготовки;

- специальность — вид деятельности в рамках профессии;
- профессия — род деятельности человека;
- категория — роль и место в трудовом процессе.

Изменения во внешней среде, особенно на рынке труда могут оказать сильное влияние на цели, методы и функции управления персоналом в организациях [1].

Управление персоналом в организации включает в себя следующие функции:

1. Планирование трудовых ресурсов: разработка плана удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах;
2. Набор персонала: создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям;
3. Отбор: оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора;
4. Определение заработной платы и льгот: разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих;
5. ПрофорIENTATION и адаптация: введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания: чего ожидает от него организация, и какой труд в ней получает заслуженную оценку;
6. Обучение: разработка программ для обучения трудовым навыкам, необходимым для эффективного выполнения работы;
7. Оценка трудовой деятельности: разработка методик оценки трудовой деятельности и доведение их до работника;
8. Повышение, понижение, перевод, увольнение: разработка методов перемещения работников на должности с большей или меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма;

9. Подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе: разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров.

1.2 Экономический подход к управлению персоналом

Экономический подход к управлению дал начало концепции использования трудовых ресурсов. В рамках этого подхода ведущее место занимает техническая (в общем случае инструментальная, т. е. направленная на овладение трудовыми приемами), а не управленческая подготовка людей на предприятии. Организация здесь означает упорядоченность отношений между ясно очерченными частями целого, имеющими определенный порядок. В сущности организация - это набор механических отношений, и действовать она должна подобно механизму: алгоритмизированно, эффективно, надежно и предсказуемо [14].

Среди основных принципов концепции использования трудовых ресурсов можно выделить следующие:

- обеспечение единства руководства - подчиненные получают приказы только от одного начальника;
- соблюдение строгой управленческой вертикали - цепь управления от начальника к подчиненному спускается сверху вниз по всей организации и используется как канал для коммуникации и принятия решения;
- фиксирование необходимого и достаточного объема контроля - число людей, подчиненных одному начальнику, должно быть таким, чтобы это не создавало проблемы для коммуникации и координации;
- соблюдение четкого разделения штабной и линейной структур организации - штабной персонал, отвечая за содержание деятельности, ни при каких обстоятельствах не может осуществлять властных полномочий, которыми наделены линейные руководители;
- достижение баланса между властью и ответственностью - бессмысленно делать кого-либо ответственным за какую-либо работу, если

ему не даны соответствующие полномочия;

- обеспечение дисциплины - подчинение, исполнительность, энергия и проявление внешних знаков уважения должны осуществляться в соответствии с принятыми правилами и обычаями;

- достижение подчинения индивидуальных интересов общему делу с помощью твердости, личного примера, честных соглашений и постоянного контроля;

- обеспечение равенства на каждом уровне организации, основанного на доброжелательности и справедливости, чтобы вдохновить персонал к эффективному исполнению своих обязанностей; заслуженное вознаграждение, повышающее моральное состояние, но не ведущее к переоплате или перемотивированию [13].

Таблица 1 - Характеристика условий эффективности и особых затруднений в рамках экономического подхода

Условия эффективности	Особые затруднения
Четкая задача для исполнения	Сложность адаптации к меняющимся условиям
Среда достаточно стабильна	Неповоротливая бюрократическая надстройка (строгая заданность и иерархичность управленческой структуры, затрудняющая принятие креативных и самостоятельных решений исполнителями при изменении ситуации)
Производство одного и того же продукта	Если интересы работников возьмут верх над целями организации, возможны нежелательные последствия (поскольку мотивация персонала сводится исключительно к внешнему стимулированию, то даже незначительных изменений в схеме стимулирования достаточно для непредсказуемых последствий)
Человек согласен быть деталью машины и ведет себя как запланировано	Дегуманизирующее воздействие на работников (использование ограниченных возможностей персонала может быть эффективным при низкоквалифицированном труде)

1.3 Органический подход к управлению персоналом

В рамках органического подхода последовательно сложились две концепции: концепция управления персоналом и концепция управления человеческими ресурсами. Именно этот подход обозначил новую перспективу управления персоналом, выведя этот тип управленческой

деятельности за рамки традиционных функций организации труда и зарплаты. Кадровая функция из регистрационно-контрольной постепенно стала развивающей и распространилась на поиск и подбор работников, планирование карьеры значимых для организации сотрудников, оценку работы управляющего аппарата, повышение их квалификации. Акцентирование внимания на человеческом ресурсе способствовало рождению нового представления об организации. Она стала восприниматься как живая система, существующая в окружающей среде [7].

Концепция управления персоналом опирается на органическую организационную культуру. При доминировании органической организационной культуры руководитель в процессе своей деятельности, как правило, руководствуется следующими стереотипами:

- работники озабочены в основном социальными нуждами и обретают чувства самоидентичности только в взаимоотношениях с другими людьми;
- рационализация производства и узкая специализация приводят к тому, что смысл своей производственной деятельности работники видят не в самой работе, а в социальных отношениях, которые складываются в процессе труда;
- работники в большей степени склонны реагировать на воздействие своих товарищей, чем на инициативы руководства;
- работники склонны положительно реагировать на инициативы руководства, когда оно учитывает социальные потребности своих подчиненных и, в первую очередь потребность в общественном признании.

Исходя из этого, можно увидеть, что данная концепция использует положения теории А. Маслоу в качестве основы для выделения направлений и содержания деятельности по управлению персоналом (табл. 2).

Таблица 2 - Соответствие деятельности по управлению персоналом доминирующим потребностям личности

Доминирующая потребность	Деятельность по управлению персоналом
Самоактуализация	Побуждение служащих к максимальной вовлеченности в процесс труда и управления. Превращение работы в главное средство самовыражения служащих
Самоуважение	Работа должна находиться в зоне устремлений работника, обеспечивая его автономию, ответственность и развивая само-идентичность
Социальные потребности	Работа должна позволять общаться с коллегами и ощущать нужность людям
Потребность в безопасности	Работа должна позволять сотрудникам ощущать свою защищенность, для чего необходимо осуществлять программы пенсионного и социального страхования, поддержки при болезни, гарантии занятости, перспективы карьеры внутри организации, создавать безопасные условия труда
Физиологические потребности	Работа должна обеспечивать возможность восстановления затраченной работником энергии - заработной платы и других видов материального вознаграждения должно хватать по крайней мере на восстановление работоспособности

Концепция управления человеческими ресурсами опирается на предпринимательскую организационную культуру. В случае преобладания предпринимательской организационной культуры руководитель в процессе своей деятельности, как правило, руководствуется такими стереотипами:

1. Работники интересуются только своими личными целями;
2. Лучший способ заставить организацию работать - нанять настойчивых, агрессивно настроенных людей и постараться сохранить контроль над ними в условиях постоянно меняющейся внешней среды. Решающим фактором является инициатива самих работников;
3. Наиболее эффективный способ мотивации работников - вызов, который открывает хорошую возможность для их самореализации;
4. Властные полномочия редко кому делегируются из-за опасений возможных ошибок [6].

Привлекательность рассматриваемого подхода усиливалась тем, что принятие управленческих решений никогда не может быть полностью рациональным, поскольку в реальности работники управленческого

аппарата:

- действуют на основе неполной информации;
- способны исследовать только ограниченный набор вариантов каждого решения;
- неспособны точно оценить результаты [11].

Таблица 3 - Характеристика условий эффективности и особых затруднений в рамках органического подхода

Условия эффективности	Особые затруднения
Подчинение целей организации взаимодействию с окружающей средой	Неучет социальности организации как продукта взглядов, идей, норм и верований
Улучшение управления за счет внимания к дифференцированным потребностям людей	Превращение людей в ресурс, который нужно развивать, в ущерб праву личности на выбор
Взгляд на организацию с точки зрения взаимодействия целей, стратегии, структуры и других измерений	Предположение о "функциональном единстве", когда все органы работают на благо организма в целом
Выделение различных подсистем организации	Предположение о том, что работники должны удовлетворять все свои потребности через организацию
Учет естественных возможностей в процессе инновации	Опасность впасть в социальный дарвинизм
Повышенное внимание к «экологии» внутри и межорганизационных взаимодействий	Ответственность может перекладываться на внешние причины вместо изменения курса

Преодоление противоречий, характерных для организационного подхода к управлению, позволило сформулировать следующие рекомендации, существенные с точки зрения повышения эффективности управления персоналом [9].

1. Признавая ошибки, допускаемые при действии в сложной среде, неизбежными, необходимо поощрять у сотрудников такие качества, как открытость и рефлексивность.

2. Существенно поощрять такие способы анализа, которые признают возможность реализации разных подходов к решению проблем.

3. Важно избегать того, чтобы структура деятельности непосредственно определяла организационную структуру. Цели и задачи должны не задаваться сверху, а появляться в процессе работы. В планах

указываются скорее ограничения (то, чего нужно избегать), чем то, что конкретно нужно сделать.

4. Необходимо подбирать людей, создавать организационные структуры и поддерживать процессы, способствующие реализации этих принципов.

1.4 Гуманистический подход к управлению персоналом

Современный гуманистический подход к вопросам управления кадрами предприятия опирается на усиление уровня мотивации работника и учет его интересов. Актуальность данного подхода подтверждает падение зависимости эффективности работы предприятия от количества и профессионализма работников. Современный подход увеличения эффективности предприятия подразумевает усиление внимания к интересам работника: постоянное улучшение условий и повышение содержательности труда, учет индивидуальных целей и устремлений работника, корреляция расположения места работы в порядке жизненных приоритетов. Его особенности:

- требует создания на производстве условий труда, способствующих сближению работника с его трудовой деятельностью;
- необходимо организовать содержание труда, способствующее сближению интересов сотрудника и организации [6].

Причины возникновения гуманистического подхода

1. Цель компаний изменилась с расширения уже имеющихся рынков на их создание.
2. Усиление ориентации организации на рынок.
3. Децентрализация структуры предприятий.
4. Управление горизонтальное становится более значимы по сравнению с вертикальной иерархией. В связи с этим повышается значимость личностных качеств работников, а именно: инициативности, способности прогнозировать результат действий, независимости.

5. Для поддержания работоспособности коллектива смещаются акценты управленческой практики в стороны применения инновационных методов и творческих идей при одновременном изменении временной ориентированности на долгосрочные проекты.

6. Происходит изменение ценностей и метода управления от бюрократического к предпринимательскому.

7. Кадры предприятия от средства достижения цели уходят и сами превращаются в цель, обеспечивающую рост бизнеса [15].

Одним из значимых постулатов гуманистического управления можно считать концепцию о феномене своеобразной организационной культуры. Современное предприятие осуществляет свою деятельность, опираясь на суммарный результат слияния знаний и идеологий, личных ценностей каждого работника и ритуалов разнообразных социальных слоев (которые в обособленном виде чужды предприятию по своей сути) [4].

Позитивная роль гуманистического подхода в понимании организационной реальности состоит в следующем.

1. Культурологический взгляд на организацию снабжает управленцев связной системой понятий, с помощью которых они могут сделать свой повседневный опыт постижимым. Это позволяет рассматривать определенные типы действий как нормальные, легитимные, предсказуемые и избегать таким образом проблем, детерминированных базисной неопределенностью и противоречивостью, стоящими за многими человеческими ценностями и действиями.

2. Представление об организации как культурном феномене позволяет понять, каким образом, через какие символы и смыслы осуществляется совместная деятельность людей в организационной среде. Если экономический и организационный подходы подчеркивают структурную сторону организации, то организационно-культурный показывает, как можно создавать организационную действительность и влиять на нее через язык, нормы, фольклор, церемонии и т.д. Если раньше многие менеджеры

рассматривали себя прежде всего как людей, создающих структуры и должностные инструкции, координирующих деятельность или создающих схемы мотивирования своих сотрудников, то теперь они могут смотреть на себя как на людей, осуществляющих символические действия, направленные на создание и развитие определенных смыслов.

3. Гуманистический подход позволяет также реинтерпретировать характер отношений организации с окружающей средой в том направлении, что организации способны не только адаптироваться, но и изменять свое окружение, основываясь на собственном представлении о себе и своей миссии. Разработка стратегии организации может превратиться в активное построение и преобразование окружающей реальности.

4. В рамках данного подхода возникает понимание того, что эффективное организационное развитие - это не только изменение структур, технологий и навыков, но и изменение ценностей, которые лежат в основе совместной деятельности людей.

Исходя из всего выше написанного можно сделать вывод, что управление персоналом – это это совокупность логически связанных действий, направленных на оптимизацию трудовых ресурсов предприятия (персонала) в аспекте их деятельности, качественных и количественных характеристик, с целью рационального достижения поставленных перед организацией целей. Управление персоналом включает в себя 3 подхода: экономический, органический, гуманистический.

ГЛАВА 2. ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАНАХ

2.1 Подходы к управлению персоналом в Японии

Персонал предприятия – основной объект управления в Японии. Цель любого японского управляющего – повышение эффективности работы предприятия путем повышения производительности труда сотрудников. Характерными признаками японского стиля управления являются:

- доверительная, дружеская обстановка в коллективе. Гарантия занятости, уверенность в стабильности. Отсутствие страха и неуверенности в завтрашнем дне позволяет сотруднику мыслить нестандартно, экспериментировать и развиваться во многих направлениях. В Японии существует уникальное явление – система пожизненного найма.

- на японских предприятиях царит гласность и прозрачность взаимоотношений на всех уровнях. Все сотрудники имеют неограниченный доступ к информации о политике, стратегии развития и ценностях компании.

- особое внимание сбору и анализу информации. В Японии не делают отчеты ради отчетов. Все цифры тщательно анализируются, делаются выводы, что ведет к улучшению качества работы и обслуживания и недопущению повторных ошибок.

- управление ориентировано, прежде всего, на качество. Японская и американская модели менеджмента имеют много отличий, но причина невероятного успеха японской продукции, скорее всего, в этом. Ключевым показателем успеха является не прибыль, а качество продукции. Более того, это предмет личной гордости сотрудников, так как на японском предприятии есть личная и эмоциональная вовлеченность работников. В то время как в американской системе все измеряется заработной платой.

- более мягкий подход к субординации. Управленцы постоянно присутствуют в производственных цехах, они доступны, к ним можно обратиться за советом. Практикуются коллегиальные решения. В Америке,

напротив, – единоличное принятие решений в рамках своей зоны ответственности.

- наконец, визитная карточка японских предприятий – идеальная чистота и порядок.

Дух коллективизма пронизывает современное японское общество. Каждый человек, прежде всего, член какой-либо группы, а уже во вторую очередь личность [3].

В сегодняшних реалиях стран СНГ более близким является американский подход к управлению персоналом, в связи с тем, что здесь люди уже сыты духом коллективизма и понимают его в его худшем значении.

Именно поэтому управление персоналом сейчас выходит на первый план. Подросли новые молодые и амбициозные менеджеры новой формации. У опытных современных руководителей появилось понимание, что без людей нет организации, а грамотный менеджмент может значительно увеличить прибыль как путем сокращения издержек, так и путем повышения личной эффективности каждого сотрудника [8].

Можно выделить некоторые черты, используемые в качестве рычагов морального стимулирования персонала, находящихся в распоряжении администрации фирм:

- общеэтнические черты - трудолюбие, сильно развитое эстетическое чувство, любовь к природе, приверженность к традициям, склонность к заимствованиям, этноцентризм, практицизм;

- черты группового поведения - дисциплинированность, преданность авторитету, чувство долга;

- обыденно-житейские черты - вежливость, аккуратность, самообладание, бережливость, любознательность.

Одной из особенностей «японского» подхода к управлению персоналом является «пожизненный найм» рабочих и служащих.

Работник в «японском» подходе принимается на службу после

окончания учебы и работает в данной корпорации вплоть до выхода на пенсию. В самых общих чертах механизм функционирования системы «пожизненного найма» обычно действует следующим образом. Ежегодно компания принимает определенное число выпускников высших или средних учебных заведений на испытательный срок [12].

Они проходят в течение года полный курс подготовки к определенной должности в том или ином подразделении компании под руководством специально выделенного сотрудника. По истечении года сотрудники, зарекомендовавшие себя положительно, включаются в постоянный штат компании, а через пять или более лет (при высоких показателях работы) могут быть назначены на различные руководящие должности на среднем уровне иерархической лестницы в системе управления фирмой. По достижении 55-60 лет, все работники, кроме управляющих высшего уровня, должны выйти на пенсию, а на освободившиеся места назначаются более молодые работники, имеющие необходимую квалификацию и соответствующий стаж работы в данной компании [4].

Чтобы заслужить повышение по служебной лестнице, японец должен посвящать этому не только рабочее, но и большую часть свободного времени, постоянно демонстрировать высокую лояльность и преданность компании, поддерживать хорошие отношения с коллегами по работе; т.е. доказать руководству, что именно он и никто другой является лучшим претендентом на ту или иную руководящую должность.

Работники, уволенные на пенсию, имеют в большинстве случаев возможность вернуться на прежнее место работы, но при этом они автоматически попадают в разряд временных работников, т.е. получают гораздо меньшую заработную плату и могут быть в любой момент уволены.

Существует и совершенно особый вид повторного найма, который в Японии называется «амакудару» (букв. «спуститься с небес на землю»). На службу в частные компании поступают государственные служащие, вышедшие в отставку по возрасту (как правило, высокого ранга). При этом

фирмы с максимальной пользой используют знания этих людей, их связи в государственном аппарате, промышленных и финансовых кругах, а также то влияние, которое они продолжают иметь в деловом мире.

«Японский» подход лежит в основе системы «пожизненного найма», данная система существует в основном в крупных компаниях.

2.2 Подходы управления персоналом во Франции

Директор по персоналу есть на каждом французском предприятии. Основное отличие «их» директоров по персоналу в том, что в работе их директоров по персоналу большое место занимает решение социальных вопросов, а также управление заработной платой и различными компенсациями. То есть, если на большинстве казахстанских предприятий определение размера заработной платы находится в компетенции, например, отдела труда и зарплаты, который находится под управлением финансового директора, то на французских предприятиях за эти вопросы отвечает директор по персоналу. Поэтому требования к образованию директора по персоналу достаточно гибкие, то есть он не должен иметь обязательного психологического образования [15].

Условия труда и заработная плата:

Уволить человека по инициативе руководства практически невозможно; в этом случае предприятие обязано выплачивать уволенному бывшему сотруднику его среднюю заработную плату за последний год работы в течение 24 месяцев с момента увольнения, или до тех пор, пока он найдет себе новую работу. То есть уволенный работник в течение 2-х лет может "сидеть на шее" у своего бывшего предприятия.

За соблюдением политических и гражданских прав работников следят также профсоюзы, которые традиционно сильны во Франции. Также на каждом предприятии действует так называемый «комитет предприятия», который помогает находить общий язык между работниками и собственниками-руководителями при решении спорных вопросов [13].

Поэтому на французских предприятиях очень низкая текучесть среди работников, а руководителям приходится быть максимально гибкими в управлении: если увольнять работника себе дороже, то надо с ним договариваться.

Наиболее часто используемый способ увязать интересы работника и собственника - это привлечение работников к участию в прибыли. Так, был удивлен, что такое понятие, как переменная заработная плата, на французских предприятиях практически отсутствует. Работник получает четко оговоренные деньги за четкое выполнение своих обязанностей. Единственная премия выдается в конце года из прибыли, полученной предприятием в течение всего года [4].

Подбор персонала:

При подборе персонала работник всегда знает, что от него потребуют и что он получит; существуют четко обозначенные направления при найме: *on demande* (что хочет работодатель), *on donne* (что дадут работнику, каковы условия его труда), *on exige* (что будут требовать с работника).

Так как текучесть персонала во Франции гораздо меньше российской, то и на работу принимаются главным образом выпускники школ, которых предприятие потом «доращивает» до необходимого профессионального и должностного уровня.

Обучение:

По закону любая французская организация с числом служащих более 10 человек обязана тратить не менее 1,6 процента фонда заработной платы на повышение квалификации работников различного уровня. Если эти средства не использованы по прямому назначению, то их изымают в государственный бюджет. Причем обучение должно проводиться в рабочее время, и время, затраченное работниками на обучение, оплачивается им как рабочее.

Именно поэтому программы переобучения имеют сильную государственную финансовую поддержку, и крупные компании, в которых занято свыше двух тысяч служащих, могут тратить на цели переобучения и

повышения квалификации более 3 процентов фонда заработной платы.

Аутсорсинг:

Привлечение сторонних организаций к процессу управления персоналом широко распространено во Франции. Это вызвано следующими причинами: для французского руководителя гораздо проще привлечь к совместному проекту, например, по обучению или переквалификации работников, аутсорсинговую организацию, чем брать работника на постоянное место работы, и после окончания проекта не знать, что с этим работником делать (так как уволить его - себе дороже!).

2.3 Подходы управления персоналом в США

Основу системы управления персоналом в США составляет принцип индивидуализма, в отличие от японского коллективизма. В США в процессе управления ставка делается на яркую личность, способную улучшить деятельность организации. Главным для американских работников является фактор экономического стимулирования. В кризисных ситуациях американские менеджеры стараются уволить часть персонала, чтобы уменьшить расходы своей организации и сделать ее более конкурентоспособной. Американские работники согласно контракту о приеме на работу ориентированы только на выполнение своих функциональных обязанностей, например американский мастер никогда не станет выполнять работу по уборке цеха, даже если он свободен от работы, так как он нацелен строго на выполнение своих прямых обязанностей, а не на работу ради блага фирмы, как сотрудник японской организации [11].

Американские работники меняют место работы один раз в несколько лет, переходя в фирмы, где им предлагается более высокая зарплата или лучшие условия труда. Это объясняется тем, что в США традиционно успешной считается только вертикальная карьера, то есть когда работника повышают в должности в структуре его организации. Ротация кадров не приветствуется. Обычной практикой является отправка на пенсию

работников, проработавших в компании более 25 лет, даже если они еще не достигли пенсионного возраста. Таким образом руководство компаний стремится создать условия для служебного роста молодых специалистов и удержать их в своей организации.

Одним из постулатов американской концепции управления персоналом (теории человеческих ресурсов) является приложение ценностных категорий и оценок к использованию трудовых ресурсов [15].

При этом, с одной стороны, применение человеческих ресурсов характеризуется определенными затратами нанимателя помимо выплачиваемой заработной платы. К ним относятся затраты на отбор персонала, его обучение, социальное страхование и т.п. С другой стороны, человеческие ресурсы способны создавать доход, поступающий в распоряжение работодателя. Именно это определяет «ценностный» аспект использования человеческих ресурсов.

Основным теоретическим постулатом концепции человеческих ресурсов является рассмотрение наемных работников как ключевого ресурса производства и отказ от представлений о трудовом потенциале фирмы, как даровом богатстве, освоение которого не требует денежных средств и организационных усилий со стороны нанимателя. Таким образом, «человеческие ресурсы», являющиеся основой американского подхода к мотивации персонала, уравниваются в правах с финансовыми ресурсами и основным капиталом [5].

Прагматическая концепция управления человеческими ресурсами требует, чтобы подход к каждому работнику определялся экономическими критериями: полные затраты, «вложенные в работника» за счет капитала фирмы, должны неизменно окупаться, а в долгосрочном аспекте приносить прибыль.

Обучение персонала рассматривается в рамках мотивационного управления человеческими ресурсами как средство повышения индивидуальной трудовой отдачи. В настоящее время для управления

трудовыми ресурсами в США одновременно используются две стратегии.

Первая - корпорации стремятся полностью обеспечить потребности собственного производства работниками высокой квалификации и за счет этого добиться важных конкурентных преимуществ [10].

Вторая стратегия предполагает дополнительные вложения не только в подготовку и развитие персонала, но и в создание необходимых условий для более полного ее использования. Это в свою очередь создает заинтересованность фирм в сокращении текучести персонала и закреплении работников за фирмой [7].

Выбор стратегии управления персоналом определяется реальными условиями функционирования корпораций, обусловленными в свою очередь действующим механизмом государственно-монополистического регулирования.

Система отбора персонала в США: кадровая политика в фирмах США обычно строится на более или менее одинаковых принципах по следующим направлениям. Американские фирмы, использующие традиционные принципы отбора кадров при приеме на работу, основное внимание уделяют специализированным знаниям и профессиональным навыкам. Общими критериями по подбору кадров являются: образование, практический опыт работы, психологическая совместимость, умение работать в коллективе. Руководящие кадры в фирме назначаются. В американских фирмах делается ориентация на узкую специализацию менеджеров, так же как и инженеров и ученых. Американские специалисты, как правило, профессиональны в узкой области знаний и поэтому продвижение их по иерархии управления происходит только по вертикали, что означает, что финансист будет делать карьеру только в этой области. Это ограничивает возможности продвижения по уровням управления, что обуславливает текучесть управленческих кадров, их переход из одной фирмы в другую [5].

В американских фирмах при приеме на работу потенциальные кандидаты проходят тестирование для выявления

профессиональной подготовки.

Обычно каждая фирма разрабатывает свои критерии отбора и порядок найма работников. После приема на работу проводится процедура введения в должность, когда работника знакомят с его обязанностями в соответствии с инструкциями, ограниченными его узкой специализацией, и не знакомят с деятельностью фирмы в целом и ее организационной культурой.

В большинстве американских фирм прием на работу предполагает прохождение следующих этапов: знакомство работника с описанием предлагаемых рабочих функций, прав и ответственности, которые он будет иметь. Если конкретная работа, на которую принимается работник, не включена в годовой план, то необходимо ее обоснование, в соответствии с которым предлагаемая должность должна быть квалифицирована отделом кадров с целью ее включения в существующую систему оплаты труда. Подбор кадров начинается после того, как предложения по новой должности утверждены высшим руководством [11].

Отдел кадров помогает руководителю подразделения, где объявлена вакансия, подобрать кандидатуры работников. Обычно он подготавливает короткий список кандидатов, которые подходят по своей квалификации к данной должности.

В некоторых фирмах обязательным считается включение в список кандидатов работников других подразделений своей фирмы. Набор кандидатов со стороны осуществляется через рекламу, личные связи, профессиональные фирмы по найму, имеющие электронные базы данных. Кандидаты, включенные в список, обычно проходят через серию интервью со своими будущими руководителями (на два-три уровня вверх), коллегами и при необходимости с подчиненными. Результаты интервью обобщаются и дополняются рекомендациями. Окончательный выбор делает непосредственный руководитель.

В американских фирмах увольнение персонала, включая менеджеров, всегда сопровождается длительной серией оценочных и воспитательных приемов, за исключением экстремальных ситуаций (воровство, мошенничество, очевидное нарушение порядка). Оценка работы каждого работника проводится один или два раза в год. Результаты проведенной оценки обсуждаются работником и его начальником и подписываются обеими сторонами. Они содержат перечень недостатков в работе и путей их ликвидации, а в случае необходимости предупреждение об увольнении или о том, что дальнейшее пребывание на должности зависит от улучшения работы [13].

Окончательное решение об увольнении работника принимает руководитель на два-три уровня выше непосредственного начальника. Если увольняемый является членом профсоюза, то причины увольнения обсуждаются с представителями профсоюза в соответствии с трудовым соглашением. Работник в любом случае может обжаловать решение об увольнении на более высоком уровне руководства или через суд. В некоторых фирмах имеются комиссии по трудовым спорам, которые разбирают жалобы работников в связи с увольнением. В состав таких комиссий входят как представители администрации, так и рабочие.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Одна из важнейших составных управленческой деятельности — управление персоналом, основывается на концепции управления — обобщенном представлении о месте человека в организации.

Говоря об управлении персоналом и об управлении кадрами, в частности, важно определить само понятие управления. Согласно классическому подходу к данному вопросу и в соответствии с кибернетическими принципами под управлением понимается процесс поддержания системы в назначенных параметрах, т.е. обеспечение такого ее устойчивого состояния, при котором она способна оптимальным образом выполнять те функции, которые характерны для данной предметной области. Процесс управления осуществляется путем постоянного анализа информации о фактических значениях параметров, характеризующих текущее состояние системы, и принятия на этой основе решений о воздействии на систему.

С точки зрения кибернетики управление есть понятие информационное. Если учесть, что функционирование предприятия возможно при наличии ресурсной, организационной, технологической, сбытовой составляющих, то должны быть и управленческие структуры (информационная составляющая), как, например, кадровая служба, ответственные за работоспособность каждой их них. Собственно управленческий процесс обеспечивается за счет реализации специфических комплексов задач.

Таким образом, можно констатировать, что за последние полвека, во-первых, проблемы управления персоналом предприятия сформировались в отдельный раздел знаний.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Барков С.А. Управление персоналом. - М.: ЮристЪ, 2015.
2. Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Питер Ройш. Управление персоналом. - Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2016.
3. Кочеткова А.И. Психологические основы управления персоналом. - М.: Зерцало, 2017.
4. Арсеньев Ю.Н. Управление персоналом. Модели управления: Учебное пособие / Ю.Н. Арсеньев. – М.: Юнити-Дана, 2015
5. Базаров Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. – М.: Академия, 2010.
6. Егоршин А. П. Управление персоналом: Учебник / А.П. Егоршин. - Н. Новгород: НИМБ, 2013
7. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. –М.: ИНФРА-М, 2017.
8. Иванова-Швец Л.Н. Управление персоналом: Учебно-методический комплекс / Л.Н. Иванова-Швец, А.А. Корсакова, С.Л. Тарасова. – М.: Изд. центр ЕАОИ. 2015.
9. <https://student.zoomru.ru/men/upravlenie-personalom-v-ssha/128336.1007205.s1.html>
10. <http://psihdocs.ru/referat-amerikanskij.html?page=3>
11. <https://opersonale.ru/upravlenie-personalom/upravlenie-personalom-upravlenie-personalom/kak-realizuetsya-gumanisticheskij-podxod-v-upravlenii-personalom.html>
12. http://www.aup.ru/books/m152/3_1.htm
13. <http://refleader.ru/jgepolrnaujg.html>
14. http://lekcion.ru/upravlenie_personalom/Opredelenie_ponyatiya_upravlenie_personalom.html

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»
(Смоленский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова)

ОТЗЫВ
на курсовую работу
по ОП.07 Основы экономики, менеджмента и маркетинга

Студент Симоненкова Алина Сергеевна

Специальность: 19.02.10 Технология продукции общественного питания

Группа Т-31

Тема Различные подходы в управлении персоналом

Курсовая работа Симоненковой А.С. выполнена в соответствии с утвержденным заданием.

По структуре курсовая работа соответствует установленным требованиям: состоит из введения, двух разделов, заключения, списка использованных источников.

Во введении обоснована актуальность курсовой работы, указаны цель и задачи исследования, его практическая значимость. Цели и задачи четко сформулированы.

В первом разделе путем работы с учебной литературой и иными дополнительными источниками раскрыты теоретические основы исследуемого вопроса.

Во втором разделе содержатся результаты собственных исследований: проведен сравнительный анализ подходов к управлению персоналом в зарубежных странах: Японии, Франции, США.

В заключении сформулированы основные выводы и предложения по проведенному исследованию.

Курсовая работа выполнена студенткой самостоятельно в достаточной степени. Тема раскрыта в полной мере. По структуре, объему и содержанию работа соответствует установленным требованиям и может быть оценена на «отлично».

Руководитель курсовой работы: _____ (Е.К. Иванова)

(подпись)

«20» нояб 2020 год