

ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**Рассказова (Ахалая) Ольга Анатольевна, к.э.н.,
доцент ВШТУБ СПбПУ**

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

Персонал организации — это совокупность *физических лиц*, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых *трудовым договором найма*.

Понятие «персонал» - это весь личный состав работников, включая как постоянных, так и временных сотрудников.

Кадры – это *основной состав работников* организации (к кадрам не относят временных работников, совместителей, внештатных сотрудников).

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

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 (менеджмент персонала) — это совокупность логически связанных действий, направленных на оптимизацию персонала предприятия в аспекте их деятельности, качественных и количественных характеристик, с целью рационального достижения поставленных перед организацией целей.

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

Управление человеческими ресурсами (УЧР) — это подход к управлению персоналом, при котором сотрудники рассматриваются *как наиболее ценный ресурс в конкурентной борьбе*, который необходимо мотивировать и развивать для достижения *стратегических целей организации*.

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

Персонал организации — это совокупность *физических лиц*, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых *трудовым договором найма*.

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.

Основные
научные школы
менеджмента

```
graph TD; A[Основные научные школы менеджмента] --- B[Научная школа]; A --- C[Административная школа]; A --- D[Школа человеческих отношений]; A --- E[Поведенческая школа]; A --- F[Количественная школа];
```

Научная
школа

Админис-
тративная
школа

Школа
человеческих
отношений

Поведен-
ческая
школа

Количес-
твенная
школа



Фредерик Тейлор (1856-1915) — американский инженер, основоположник научной организации труда и менеджмента.

Ключевые положения:

- научные принципы организации труда;
- рационализация трудовых операций;
- нормирование труда;
- сдельная оплата труда;
- разделение ответственности между менеджерами и рабочими.

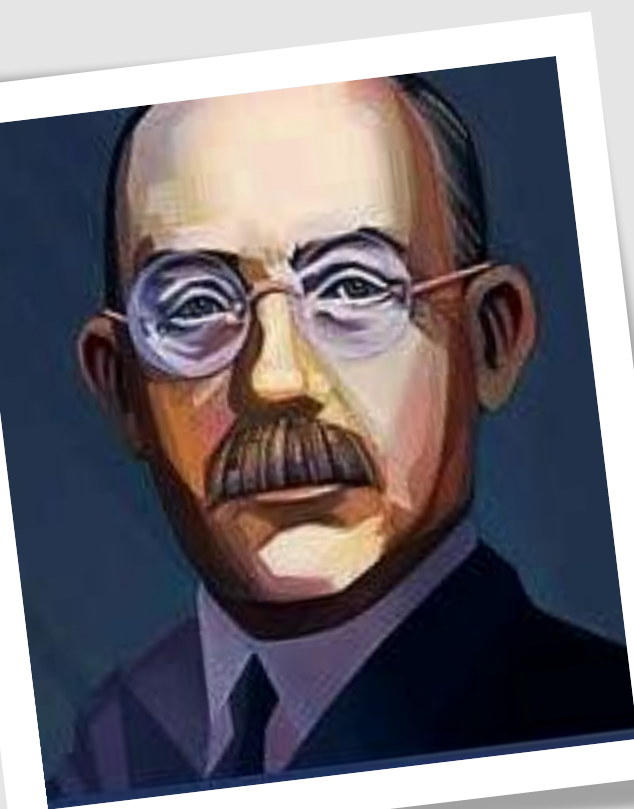
Методы:

- использование наблюдений, замеров, логики и анализа для повышения эффективности ручного труда (с учётом человеческого фактора).
- использование стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объемов производства

«Награда - принцип, которым следует овладеть всякому, кто хочет эффективно управлять»

Школа научного управления (1885-1920)

(вопросы эффективности труда на основе анализа работы ниже управленческого уровня)



Генри Гантт (1861-1919) ввел систему графиков, позволяющих вести учет использования ресурсов по времени и планировать выполнение работ. Его диаграмма состояла из отрезков (задач) и точек (вех, завершающих задач), являлась инструментом для представления длительности и последовательности задач в проекте.



Генри Форд (1863-1947) - американский промышленник, применял в производстве принципы НОТ.



Гаррингтон Эмерсон (1853-1931) – инженер, предприниматель и писатель ввел принципы организации производства («12 принципов производительности», например «работать напряженно - прилагать максимальные усилия; работать продуктивно - прилагать усилия минимальные»).

Школа научного управления - основные представители

Главная идея Ф.Тейлора - управление должно стать системой, основанной на определенных **научных принципах**, необходимо проектировать, нормировать, стандартизировать не только технику производства, но и **труд, его организацию и управление.**

Принципы научного управления по Ф.Тейлору:

- исследование каждого отдельного вида деятельности;
- отбор работников для выполнения определенных операций и их обучение;
- обеспечение работников необходимыми ресурсами;
- систематическое и правильное использование методов стимулирования;
- выделение планирования в отдельный процесс управления;
- утверждение менеджмента в качестве самостоятельной деятельности.

Основные достижения Г. Форда:

1. Разработка теории «Фордизма» - *модель массового производства* стандартизированных товаров на сборочных конвейерах с использованием неквалифицированных или полуквалифицированных работников, занятых простыми операциями и объединённых на крупных фабриках. Такое производство обладает *«эффектом масштаба»*.

2. В 1913 г. ввел конвейер, который двигался с непрерывно с постоянной скоростью, создавая принудительный ритм труда, тем самым усиливая контроль над трудовым процессом.

Вывод: Организационные и технические инновации Ф.Тейлора и Г.Форда сформировали в индустриальную эпоху на крупных промышленных предприятиях *систему организации труда* («тейлористко-фордистскую»).

Вклад школы научного управления в развитие управленческой мысли

- Использование **научного анализа** для лучших способов выполнения задачи.
- **Отбор работников**, более всего подходящих для выполнения задач, и **их обучение**.
- **Обеспечение работников ресурсами**, необходимыми для эффективного выполнения задач.
- Систематическое и правильное (справедливое) использование **материального стимулирования**.
- **Отделение управленческой работы от исполнительской** (неуправленческой).

ГЛАВНЫЕ ПОСТУЛАТЫ НАУЧНОЙ ШКОЛЫ

Труд для большинства индивидов не приносит удовлетворения;

То, что они делают, менее **важно** для них, нежели то, что они **зарабатывают**, делая это;

Мало таких **индивидов**, которые **хотят** или **могут** делать работу, требующую творчества, самостоятельности, инициативы или самоконтроля.

Задачи руководителя:

- **строгий** контроль и наблюдение за подчиненными;
- **разложить** задачи на легко усваиваемые, простые и повторяющиеся операции;
- **разработать** простые процедуры труда и **проводить** их в практику.

Ожидаемые результаты:

- Индивиды **могут перенести** свой **труд** при условии, если будет соответствующая **заработная плата** и если руководитель будет **справедлив**.

- **Если задачи будут** в достаточной мере **упрощены** и если индивиды будут строго **контролироваться**, то они смогут выполнить фиксированные нормы производства.



Общие функции и принципы управления:

- принципы и функции менеджмента;
- принципы работы и функции менеджеров всех уровней управления;
- построение организации (структура и управление работниками);
- процессный подход к управлению;
- власть и ответственность;
- справедливость оплаты труда.

Функции менеджмента по Файолю:

- Планирование
- Организация
- Мотивация
- Координация (управление подчиненными)
- Контроль

Анри Файоль (1841 – 1925 гг.) - горный инженер, теоретик и практик менеджмента, основатель классической школы управления.

2. Административная школа (классическая школа), 1920-1950 гг.

(разработка универсальных принципов на основе идей школы научного управления)

Универсальные принципы управления

Принципы	Содержание принципов
1. Разделение труда	Реализация этого принципа позволяет уменьшить число объектов, на которых концентрируется внимание каждого участника управленческого процесса. Он применим к любому труду, выполняемому значительным количеством людей и требующему разнообразных способностей.
2. Власть и ответственность	Они взаимосвязаны: власть - это право отдавать приказы и сила, требующая повиновения. Она бывает официальной (должностной) или же личной (идущей от индивидуальных качеств). Но нет власти без ответственности. Ответственность требует мужества, и ее боятся в такой же мере, как и ищут власти. Боязнь ответственности парализует инициативу
3. Дисциплина	Дисциплина предполагает повиновение. Стремление руководства организации к повышению благосостояния работников не исключает возможность применения санкций к нарушителям дисциплины
4. Единство распоряжения единоначалие	При любом роде деятельности работник должен получать приказы только от одного вышестоящего лица.
5. Единство дирекции	Сущность этого принципа заключается в том, что в организации должен быть единый глава и единый план работ.
6. Подчиненность личных интересов общим	Интересы одного человека или группы работников не должны быть выше интересов всей организации

Управление включает шесть основных групп операций:

1. **Техническую и технологическую** (производство, изготовление, переработка);
2. **Коммерческую** (закупка, продажа, обмен);
3. **Финансовую** (привлечение капитала и эффективное управление им);
4. **Охранную** (охрана собственности и физических лиц);
5. **Учетную** (инвентаризация, балансовые ведомости, издержки производства, статистика);
6. **Административную** (предвидение, организация, распоряительство, координация и контроль).

Вклад административной школы в развитие управленческой мысли

- изложение основных принципов управления,
- рассмотрение управления как процесса из взаимосвязанных функций,



- разработка концепции «менеджмента персонала».

ВКЛАД Макса ВЕБЕРА

В РАЗВИТИЕ АДМИНИСТРАТИВНОЙ ШКОЛЫ

Вклад М. Вебера	Содержание
Предложена концепция "рациональной бюрократии"	<p>Вебер выдвинул положение, согласно которому <i>бюрократия</i> - порядок, устанавливаемый правилами, является <i>самой эффективной формой человеческой организации</i>.</p> <p>По Веберу, <i>предприятие (организация)</i> - это механизм, представляющий собой <i>комбинацию основных производственных факторов</i> (средств производства, рабочей силы и прочее.)</p>

Ключевым фактором успеха на рынке Вебер считал **снижение издержек**. Главное внимание уделяется *внутренней экономичности (экономической эффективности)*. Она характеризует *выпуск на единицу затрат*, при этом должны быть обеспечены:

- высокое качество,
- низкие затраты и цены,
- эффективное распределение.

Данные условия гарантируют предприятию получение достаточного возврата на капитал, рост организации.

ВЫВОД: Теоретики управления первой половины XX в. придерживались взгляда *на предприятие как на "закрытую систему"*, основными характеристиками которого являлись:

- ✓ **стабильность** целей, задач, условий деятельности;
- ✓ **рост масштабов производства;**
- ✓ **рациональная организация производства, эффективное использование ресурсов** - основная задача менеджмента;
- ✓ **производительность труда** производственных рабочих - главный источник прибавочной стоимости.

Таким образом, основой системы управления стали: контроль, функциональное разделение труда, нормы, стандарты и правила, эффективное использование ресурсов.

К такой системе научных взглядов привела *логика промышленного развития*, результатом которой явилось **формирование крупных организаций, корпораций**, где сосредоточились огромные ресурсы.

ГЛАВНЫЕ ПОСТУЛАТЫ НАУЧНОЙ ШКОЛЫ

Труд для большинства индивидов не приносит удовлетворения;

То, что они делают, менее **важно** для них, нежели то, что они **зарабатывают**, делая это;

Мало таких **индивидов**, которые хотят или **могут** делать работу, требующую творчества, самостоятельности, инициативы или самоконтроля.

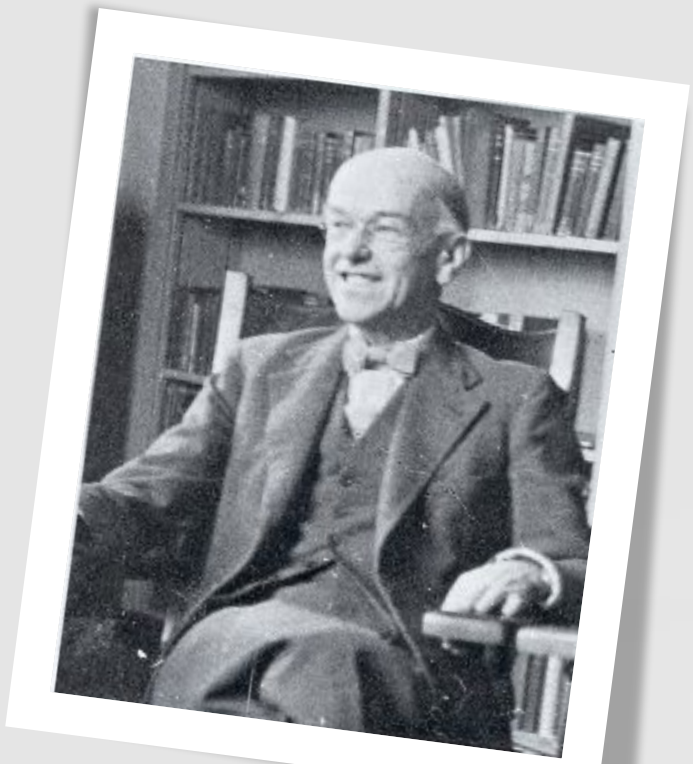
Задачи руководителя:

- **строгий** контроль и наблюдение за подчиненными;
- **разложить** задачи на легко усваиваемые, простые и повторяющиеся операции;
- **разработать** простые процедуры труда и **проводить** их в практику.

Ожидаемые результаты:

- Индивиды **могут перенести** свой **труд** при условии, если будет соответствующая **заработная плата** и если руководитель будет **справедлив**.

- **Если задачи будут** в достаточной мере **упрощены** и если индивиды будут строго **контролироваться**, то они смогут выполнить фиксированные нормы производства.



Элтон Мэйо (1880 – 1949 гг.) - американский психолог и социолог, исследователь проблем организационного поведения и управления в производств. организациях.

Методы:

- Особое внимание регулированию производственных отношений между людьми
- Концепция «экономического человека» подвергнута критике.
- «Человек – главный объект внимания управления».

Ключевые положения:

- ✓ социальная ответственность руководства перед работником;
- ✓ консультации с работниками;
- ✓ совершенствование труда содержится в самой системе управления;
- ✓ стимулирование у работников инициативы в достижении целей организации;
- ✓ обеспечение единства целей и усилий членов коллектива.

Школа человеческих отношений (1930-1960 гг.)

(повышение эффективности организации обеспечивается повышением эффективности **человеческих ресурсов**)

Хоторнский эксперимент (1924-1932 гг.)

Исследование состояло из четырех этапов:

1 этап: «Световые эксперименты»

• Рабочих разделили на 2 группы: рабочую и экспериментальную. *Рабочая группа выполняла работу в стабильных условиях. Экспериментальная группа подвергалась изменениям условий труда, а именно изменялась освещённость.*

2 этап: «Эксперимент сборочного испытательного места»

• *Шесть лучших сотрудниц* в специальном помещении собирали телефонные реле. *Условия их труда постоянно менялись и изучалась реакция их организма на эти изменения (температура тела, кровяное давление).*

Хоторнский эксперимент (1924-1932 гг.)

Третий этап

•Задумывался как план совершенствования непосредственного руководства людьми, способствующий улучшению отношения сотрудников к своей работе (состоял из бесед с более, чем 20 тыс. сотрудников). Исследователи собрали информацию об отношении сотрудников к выполняемой ими работе, в результате выявили, что *производительность труда и статус* каждого сотрудника в организации *зависели как от самого работника, так и от трудового коллектива.*

Четвертый этап

•Определяли степень воздействия программы материального стимулирования, построенной на групповой производительности труда. Исходя из предпосылок научного управления, ученые разумно исходили из гипотезы, что те работники, которые работают быстрее других и мотивированы желанием больше заработать, будут подстегивать более медлительных, чтобы те увеличивали выработку. Но их ждал сюрприз: более сноровистые работники имели *тенденцию замедлять свой темп работы,* чтобы не выходить за рамки, установленные группой.

По завершению Хоторнского исследования Мэйо сформулировал следующие *принципы*:

²⁴ 1. Работа - есть *деятельность группы*.

2. *Социальный мир* человека главным образом определяется рабочей деятельностью.

3. *Потребность в признании, безопасности и ощущении принадлежности* в определении производительности труда и морали рабочего более важны, чем физические условия работы.

4. *Жалоба* - не обязательно объективное перечисление фактов; обычно это симптом, означающий *вмешательство в социальный статус индивида*.

5. *Рабочий - человек*, чье мнение и эффективность определяются внешними и внутренними *социальными факторами*.

6. *Неформальные группы* имеют сильный социальный контроль над привычками и мнениями рабочих.

7. *Переход* от изначально заложенного общества к адаптивному имеет тенденцию *разрушать социальную организацию работы* предприятия и всей промышленности в целом.

8. *Сотрудничество* в группе не появляется внезапно.

Благодаря исследованиям Мейо в США распространяется термин «человеческие отношения», возникает особая политическая доктрина, превратившаяся в официальную программу управления организациями.

**В основу доктрины «человеческих отношений»
положены следующие принципы:**

1. **Человек – это «социобильное существо»**, ориентированное на принадлежность к определенной группе и включенное в контекст группового поведения.

2. **Бюрократическая организация** с ее жесткой иерархией **несовместима с природой человека** и его свободой.

3. **Руководители** предприятий в большей степени должны **ориентироваться на людей**, чем на продукцию. Работникам необходимо создавать благоприятные условия труда и общения для того, чтобы повысить их производительность.

4. **Вознаграждение за труд всей группы эффективнее** вознаграждения одного человека. **Социальное вознаграждение** также эффективно, как экономическое. Элементами социального вознаграждения являются:

- демократический стиль руководства,
- повышение удовлетворенности трудом и взаимоотношениями,
- создание атмосферы сотрудничества.



Э.Мейо предложил следующие средства повышения производительности труда:

1. Паритетное управление, основанное на учете взаимных интересов администрации и работников предприятия.

2. Гуманизация труда, обеспечиваемая внедрением новой техники и технологий, созданием благоприятных условий труда;

3. Демократический стиль руководства, предприятием, принятие коллегиальных решений;

4. Просвещение работников, профессиональное обучение и создание условий для повышения их профессиональной квалификации.

Поведенческая школа и теория человеческих ресурсов (с конца 1950-х гг. по н.вр.)

Ключевые положения:

- социальное взаимодействие в коллективе;
- мотивация к труду;
- авторитет и лидерство в коллективе;
- формальные и неформальные организации;
- коммуникации в организациях;
- изменение содержания работы;
- качество трудовой жизни.

Крупнейшие представители школы:

В. Оучи (теория Z),
Ф. Герцберг (теория «гигиенической мотивации»),
Р. Лайкерт (теория «четырёх систем»),
Р. Блейк и Д. Моутон («управленческая сетка») и другие.

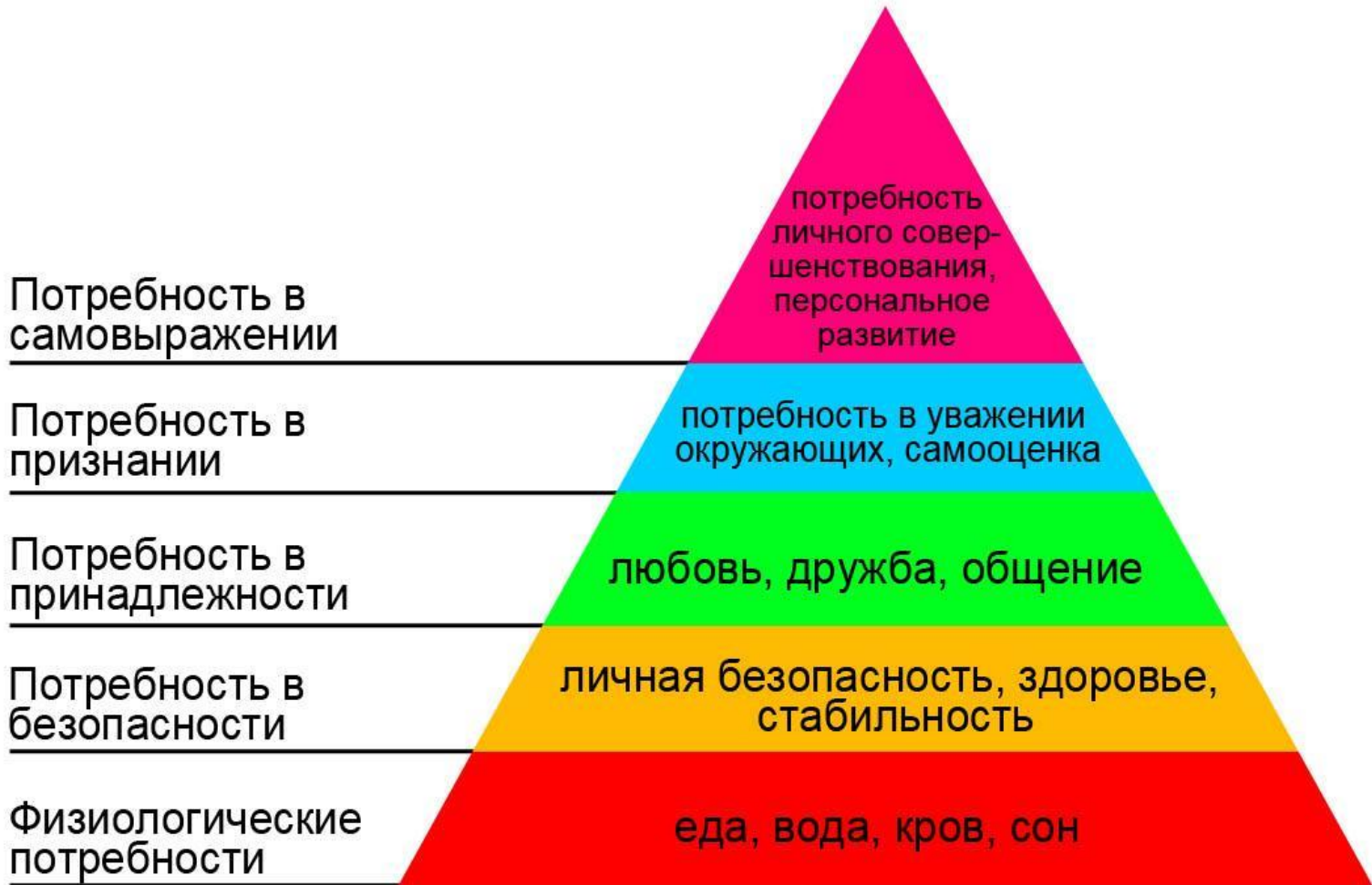


Абрахам Маслоу (1908-1970),
Дуглас Мак-Грегор (1960-1964)

Применение науки о поведении *повышает эффективность труда отдельного работника и организации в целом.*

Абрахам Маслоу

«Пирамида потребностей»



Теория мотивационных потребностей Д. Мак-Клелланда

Любая организация предоставляет работнику возможности реализовать три потребности высшего уровня:

- ***во власти,***
- ***в принадлежности,***
- ***в успехе.***

Дуглас МакГрегор



- Родился в 1906 г.
- В 1934 г. получил степень доктора философии в Гарвардском университете
- 1934-1936 г. Работал преподавателем в Гарвардском университете
- В 1937 перешел в Массачусетский технологический институт (МТИ)
- 1948-1954 г. был ректором Antioch College
- В 1954 г. вернулся в МТИ
- Скончался в 1964 году.

Основные работы:

«Человеческая сторона предприятия»

«Профессиональный менеджер»

Дуглас МакГрегор известен тем, что сформулировал два предположения относительно природы человека —

Теорию X и Теорию Y

Теория "X"

- Люди ленивы
- Они работают как
- Чтобы заставить людей работать, их нужно контролировать, направлять и держать под страхом наказания
- Они избегают ответственности
- У них нет честолюбия
- Противостоят изменениям

В деятельности руководителя должна преобладать негативная мотивация, основанная на страхе наказания.

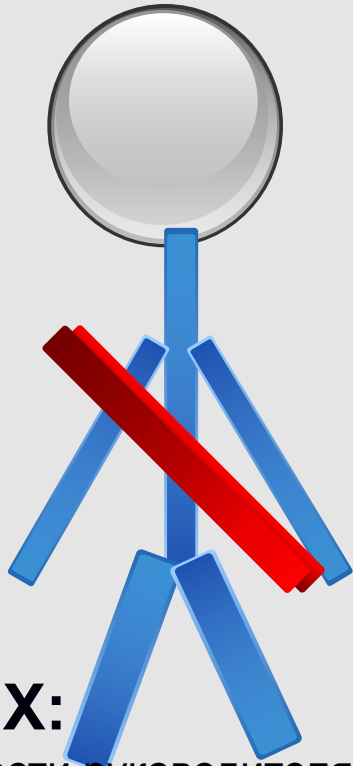
Теория "Y"

- Люди любят работу
- Они сами управляют собой поставленными целями
- Они мотивированы
- Они принимают на себя ответственность
- Они честолюбивы и обладают творческим потенциалом
- Если не хотят работать, то значит для них не были созданы соответствующие условия

*Необходимо предоставлять работникам **больше свободы для проявления самостоятельности и творчества***

недостаточно мотивирована, от состояния «Х» к состоянию «У», или от *состояния «экономического человека» к «человеку социальному»*.

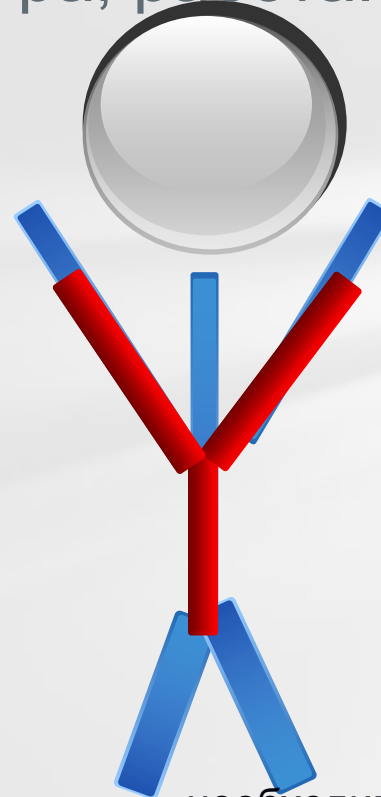
Не буду работать!



Теория Х:

В деятельности руководителя должна преобладать **мотивация подчиненных, основанная на страхе наказания.**

Ура, работа!



Теория У:

необходимо предоставлять работникам **больше свободы для проявления инициативы, творчества** и создавать для этого благоприятные условия.



Теория Z

Исходным пунктом **теории У. Оучи** (г. р.1943) является положение о том, что **человек - это основа любой организации** и от него в первую очередь зависит **успех** ее ф

Главная заповедь теории Z - *доверие.*

Основные положения :

- долгосрочный найм кадров;
- групповое принятие решения;
- индивидуальная ответственность;
- неоперативная оценка кадров и их умеренное продвижение;
- неформальный контроль
- карьера не по имеющейся специальности;
- всесторонняя забота о работниках.

«Теория X», «Теория Y» Д.МакГрегора и «Теория Z» В.Оучи

Теория X	Теория Y	Теория Z
<ol style="list-style-type: none">1. Люди не любят трудиться и избегают работы.2. У людей нет честолюбия, и ответственности, они предпочитают, чтобы ими руководили.3. Больше всего люди хотят защищенности.4. Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.	<ol style="list-style-type: none">1. Труд - процесс естественный. Люди принимают ответственность на себя, стремятся к ней.2. Люди приобщены к организационным целям, используют самоуправление и самоконтроль.3. Приобщение = вознаграждение.4. Часто встречается способность к творческому решению проблем, интеллект среднего человека используется частично.	<ol style="list-style-type: none">1. Вовлечённость людей в производственный процесс увеличивает производительность.2. Контроль носит неформальный характер.3. Люди делят ответственность и участвуют в принятии решений.4. Люди работают лучше в атмосфере доверия и сотрудничества.5. Люди ценят гарантированную занятость, принимают условие медленного продвижения по службе.

Теория ожиданий В. Врума

Мотивация = $(З-Р) \times (Р-В) \times (УВ)$, где

(З – Р) –это затраты труда – результаты

усилия дадут желаемые результаты;

должен быть высокий, но реалистичный уровень требований.

(Р- В) – это результаты - вознаграждение

ожидание того, что за определенный результат получат определенное вознаграждение;

должен быть установлено твердое соотношение между результатом и вознаграждением только за эффективную работу.

УВ – это удовлетворенность вознаграждением

вознаграждение должно быть ценным и соответствовать потребностям

Стили руководства по Курту Левину (1890-1947)

	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Пассивный (либеральный) стиль
Природа стиля	<ol style="list-style-type: none">1. Концентрация всей власти и ответственности в руках лидера2. Прерогатива в установлении целей и выборе средств3. Коммуникационные потоки идут преимущественно сверху вниз	<ol style="list-style-type: none">1. Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидера2. Принятие решений разделено по уровням на основе участия3. Коммуникация осуществляется активно в двух направлениях	<ol style="list-style-type: none">1. Снятие лидером с себя ответственности и отречение от власти в пользу группы / организации2. Предоставление возможности самоуправления в желанном для группы режиме3. Коммуникация строится на "горизонтальной" основе

3 стиля руководства Курта Левина

	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Пассивный (либеральный) стиль
<i>Сильные стороны</i>	Внимание срочности и порядку, возможность предсказания результата	Усиление личных обязательств по выполнению работы через участие в управлении	Позволяет начать дело так, как это видится и без вмешательства лидера
<i>Слабые стороны</i>	Имеется тенденция к сдерживанию индивидуальной инициативы	Демократический стиль требует много времени	Группа может потерять скорость и направление движения без лидерского вмешательства

Системы управления 1, 2, 3 и 4 Р.Лайкерта

2 категории лидеров:

- лидеры, ориентированные **на работников**
- лидеры, ориентированные **на работу**

Система 1 (эксплуататорско-авторитарный стиль) – сильно структурированный авторитарный лидерский стиль, ориентированный на выполнение задания.

Система 4 (стиль основанный на участии) – стиль, ориентированный на развитие отношений с подчиненными и групповую, совместную работу с ними.

Системы 2 и 3 (благосклонно-авторитарный и консультативно-демократический стили) - промежуточные стадии между двумя крайностями (Системы 1 и 4)

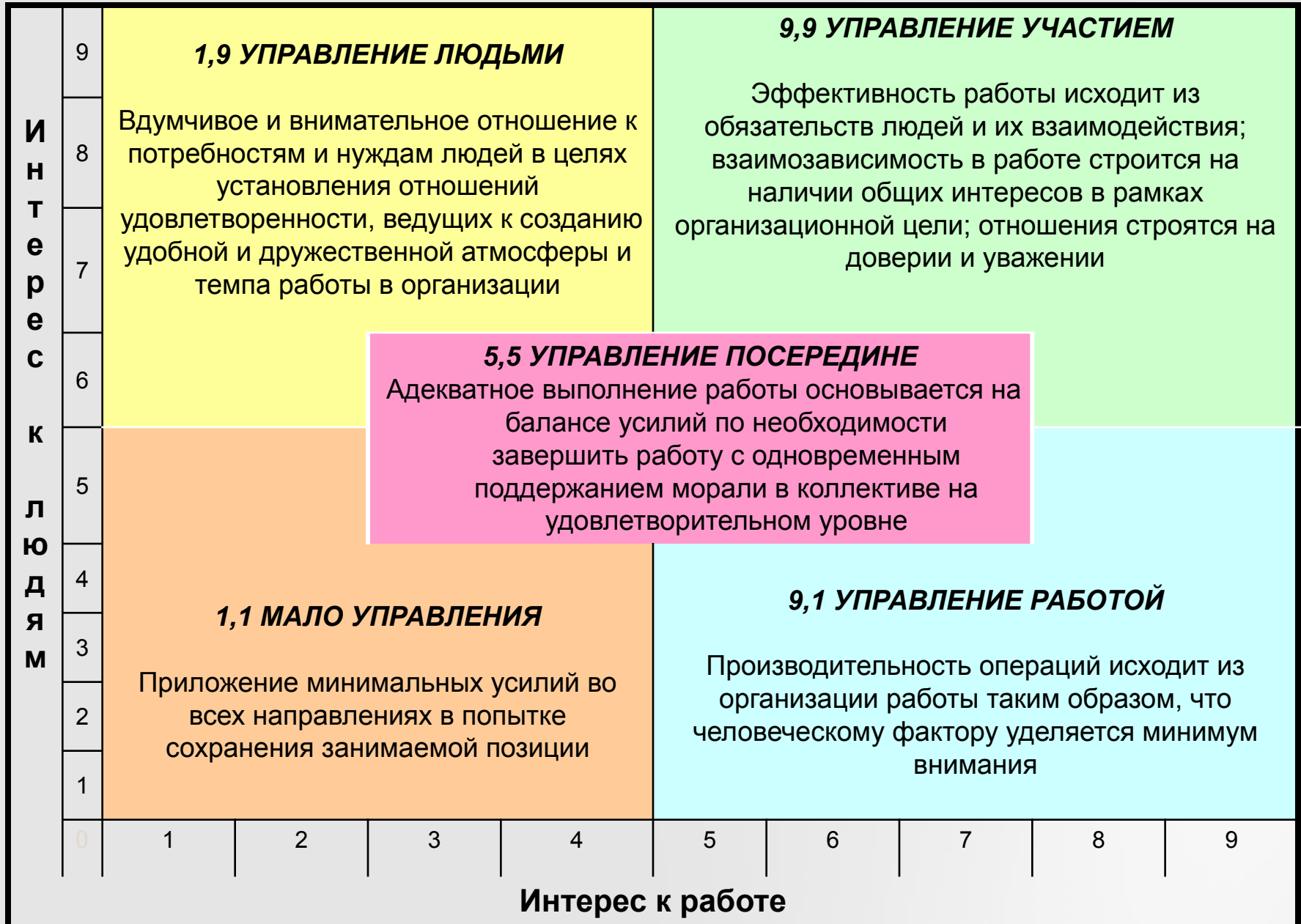
Системы управления 1 и 2 Ренсиса Лайкерта

Организационные переменные	Уровень доверия лидера к своим подчиненным и его уверенности в них	Характер используемой мотивации	Характер влияния на подчиненных и взаимодействия с ними
Система 1 (эксплуататорско-авторитарный стиль)	Не уверен в подчиненных, не доверяет им	Страх, угрозы, наказания и отдельные вознаграждения	Слабое взаимодействие, основанное на страхе и недоверии
Система 2 (благосклонно-авторитарный стиль)	Снисходительная уверенность и доверие типа "мастер-раб"	Вознаграждения и наказания (в определенной мере)	Слабое взаимодействие с некоторыми работниками

Системы управления 3 и 4 Ренсиса Лайкерта

Организационные переменные	Уровень доверия лидера своим подчиненным и его уверенности в них	Характер используемой мотивации	Характер влияния на подчиненных и взаимодействия с ними
Система 3 (консультативно-демократический стиль)	Значительная уверенность и доверие типа начальник-подчиненный с желанием контролировать принятие и выполнение решений	Вознаграждения, отдельные наказания и в некоторой степени привлечение к участию в управлении	Умеренное взаимодействие с достаточно частым проявлением уверенности в работниках и доверия к ним
Система 4 (стиль основанный на участии)	Полная уверенность и доверие во всем	Материальное вознаграждение на основе системы стимулирования, учёт участия работников в управлении	Глубокое и дружественное взаимодействие с работниками, высокая уверенность в них и доверие к ним

Управленческая сетка Блейка и Моутон



ГЛАВНЫЕ ПОСТУЛАТЫ ПОВЕДЕНЧЕСКОЙ ШКОЛЫ

Индивиды стремятся быть полезными и значимыми, испытывают желание быть интегрированными, признанными как индивиды

Эти потребности являются более важными, чем деньги, в побуждении и мотивированности к труду

Задача руководителя:

- сделать так, чтобы каждый чувствовал себя полезным и нужным
- информировать о планах, учитывать их предложения по улучшению этих планов
- предоставлять возможность определенной самостоятельности и определенный личный самоконтроль над исполнением рутинных операций

Ожидаемые результаты:

- Удовлетворение основных потребностей по взаимодействию индивидов и в чувстве их собственной значимости
- Факт удовлетворения потребностей поднимает их дух и уменьшает чувство противодействия официальным властям.

Количественная школа управления или «Школа науки управления» (1950-1980-е гг.)

Ключевая характеристика: замена словесных рассуждений моделями, символами и значениями, что позволяет существенно *повысить эффективность управленческих решений.*



Карл Людвик Фон Берталанфи - основатель системной концепции «Общая теория систем».

Особенности:

- управление и оптимизация запасов ресурсов;
- использование теории игр;
- системный анализ целей организации;
- выбор стратегии поведения в условиях неопределенности;
- статистические методы анализа и оценки;
- сетевое планирование;
- прогнозирование

Основополагающие факторы:

- применение ЭВМ
- математические методы в управлении
- экономико-математический аппарат
- теория систем
- достижения ВТ для интеграции мат. анализа и субъективных решений менеджера

Суть подходов заключается в следующем:

- ✓ применение научных методов анализа функционирования производственных систем и решение проблем управления с применением математического аппарата решения задач, компьютерной техники и информационных систем;
- ✓ разработка методов математического моделирования процессов выработки и принятия решений в организации;
- ✓ создание алгоритма выработки оптимальных решений с применением теории статистических решений, теории игр и др.;
- ✓ разработка количественных прикладных и абстрактных моделей экономических явлений.
- ✓ Становление школы науки управления связано с развитием математики, статистики, инженерных наук и других смежных с ними областей знаний.

Количественная школа

в современном менеджменте

- ✓ Развитие и использование современных количественных методов обоснования решений путем внедрения в процесс управления точных наук и компьютеров.

- ✓ Теория управленческих решений:
 - математическое моделирование процессов выработки решений в коллективах,
 - алгоритмы выработки оптимальных решений с применением теории статистики, теории игр, количественных прикладных и абстрактных математических моделей экономических явлений.

- ✓ Системный подход в управлении.

НАУЧНЫЕ ПОДХОДЫ В УПРАВЛЕНИИ:

- 1. Процессный подход.**
- 2. Системный подход.**
- 3. Ситуационный подход.**

1. Системный подход к менеджменту

Организация рассматривается как система.

Система – совокупность взаимозависимых и взаимосвязанных элементов.

Системный подход - комплексное изучение явления или процесса как единого целого с позиций системного анализа.

Закрытая система имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от окружающей среды.

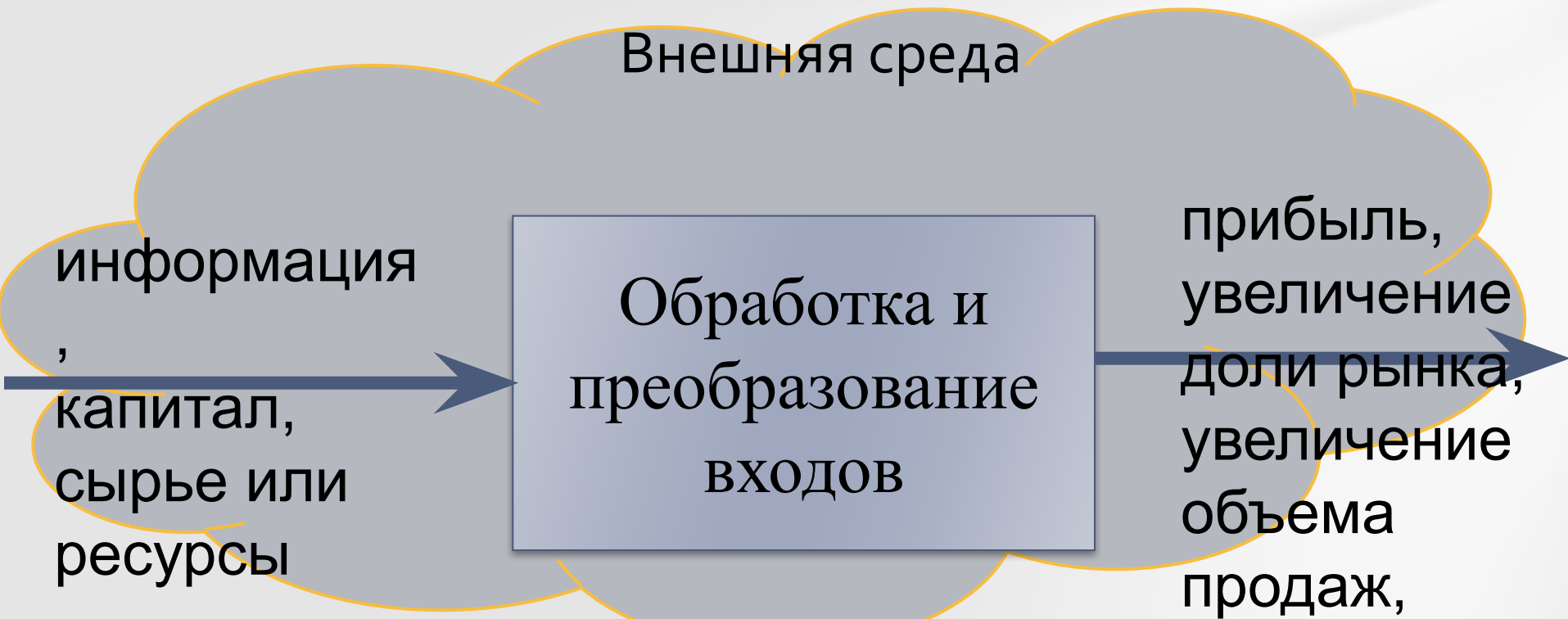
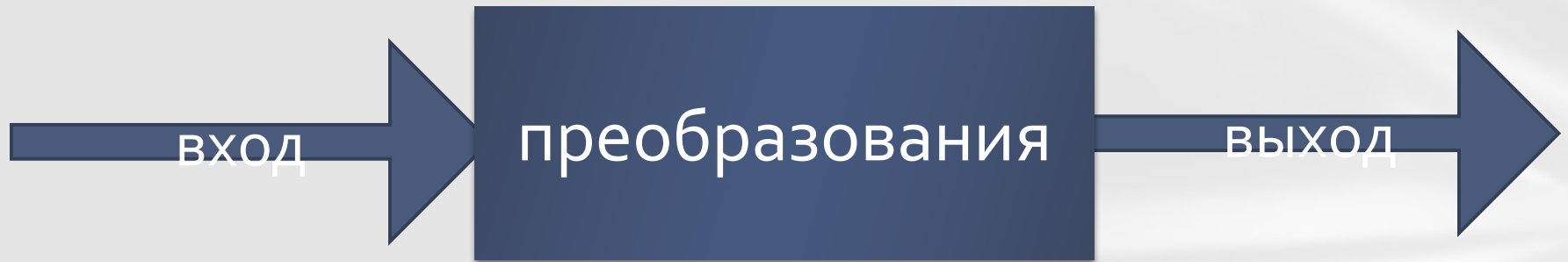
Открытая система характеризуется взаимодействием с внешней средой, она имеет способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде

Все организации являются открытыми системами.

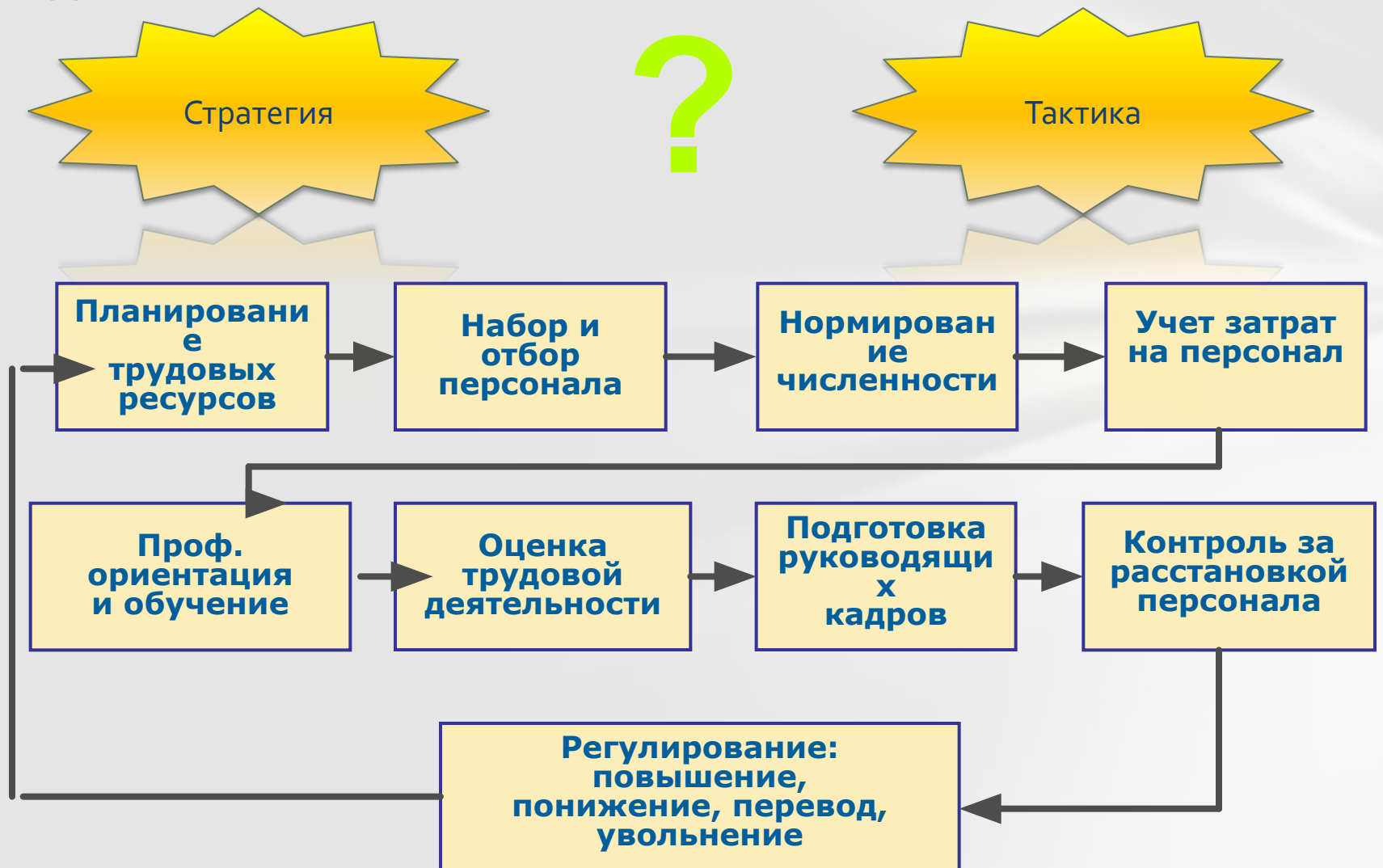
Система управления персоналом



Организация как открытая система



Стратегическое планирование и управление трудовыми ресурсами



2. Процессный подход к менеджменту

Разрабатывался с 1920 г. и применяется по настоящее время.

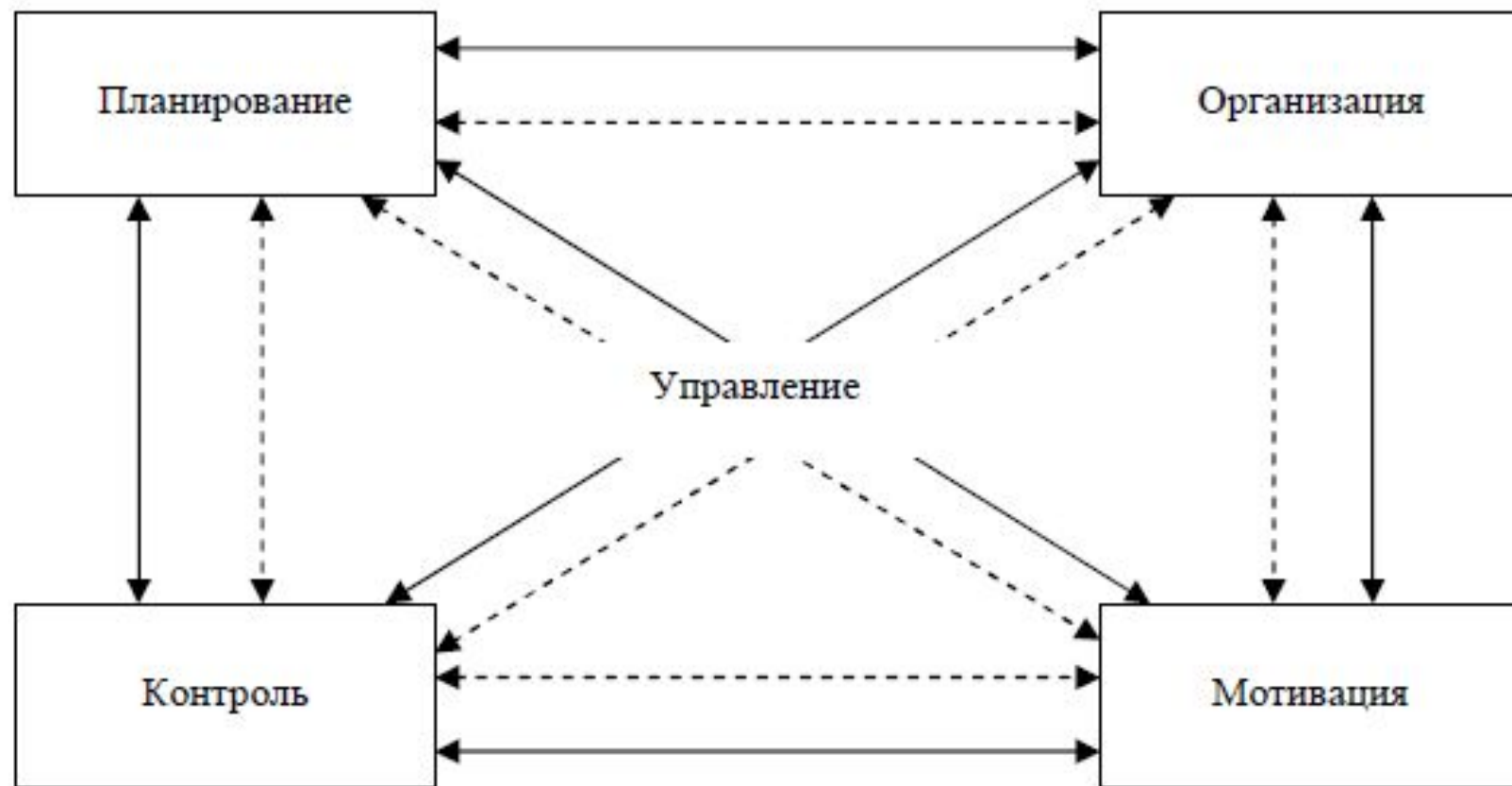
Управление в рамках данного подхода рассматривается как процесс, то есть как серия непрерывных взаимосвязанных действий (или управленческих функций).

Существуют следующие основные **функции управления**:

1. планирование,
2. организация,
3. мотивация,
4. контроль,

которые объединены двумя связующими процессами **коммуникации и принятия решений**.

Функции управления



Связующие процессы:



Принятие решений



Коммуникации

3. Ситуационный подход к менеджменту

Ситуация – это конкретный набор обстоятельств, которые влияют на организацию в данное конкретное время.

Ситуационный подход связывает конкретные приемы с определенными *конкретными ситуациями* для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно.

Цель подхода : определить значимые *переменные ситуации* и их влияние на эффективность организации.

Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего *соответствует* данной

Ситуационный подход в менеджменте

Руководитель должен:

- ✓ освоить средства профессионального управления;
- ✓ научиться предвидеть вероятные «+» и «—» применения конкретной методики и концепций;
- ✓ уметь правильно интерпретировать ситуацию;
- ✓ уметь увязать конкретные приемы управления с конкретными ситуациями.

Эволюция менеджмента

I период – древний период (9-7 тыс.лет до н.э. – XVIII век)

*(жрецы Древнего Египта и Древнего Шумера,
вавилонские цари Хаммурапи и Навуходоносор II,
Сократ, Платон, А. Македонский, Николо Макиавелли)*

II период – индустриальный период (1776 - 1890 гг.)

(А.Смит, Р.Оуэн, Ч.Бэббидж)

III период – период систематизации (1856 - 1960 гг.)

(Ф.Тейлор, А.Файоль, Г.Эмерсон, Э.Мэйо, А.Маслоу)

IV период – информационный период (1960 – н.вр.)

*(количественная школа, системный и
ситуационный подходы)*

Концепции управления и отношения к персоналу

Годы	Концепция управления персоналом. Модель работника	Признаки управления персоналом	Типичный стиль	Характер орг. работ	Функции служб управления персоналом
1885-1920	Концепция научного управления. <u>"Экономический человек"</u>	Отсутствие прав наемных работников. Минимизация затрат на рабочую силу. Жесткая регламентация работ, нормирование труда. Соответствие условий труда и функций психофизиологическим особенностям работника.	Авторитарный, ориентир на цели.	Децентрализация управления персоналом.	Наем, увольнение, учет, техника безопасности, расчет и выдача заработной платы.
1920-1950	Концепция "человеческих отношений". <u>"Психологический человек"</u>	Делай работника довольным и он будет производить. Ориентация на малые группы. Снятие напряженности. Устранение конфликтов. Принципы коллективизма и лояльности. Основы участия в принятии решений.	Формальное и неформальное лидерство. Ориентация на человека.	Децентрализация	То же + социально-психологическая помощь, разрешение конфликтов, медицинская помощь, повышение квалификации.
1950-1970	Концепция "оргразвития". <u>"Профессиональный человек"</u>	Делай знания производительными. Вовлеченность работника в дела фирмы. Мобилизация всей человеческой энергии. Квалификация кадров. Признание работника важнейшим капиталом. Система социальных гарантий.	Кооперация, гибкая работа в группах, притупление иерархической структуры.	Усиление децентрализации.	То же + развитие персонала, переподготовка, ротация, обогащение работ. Оценка персонала. Резерв взаимодействия с профсоюзом.
1970-по наст. время	<u>Социальный человек.</u>	Ключевой ресурс. Возрастающее значение знаний. Повышение затрат на персонал. Конкуренция на рынке труда. Расширение прав по участию персонала в принятии решений. Партнерство. Упор на индивидуальность. Учеба	То же.	Усиление централизации. Штабные функции	Взаимодействие охватывает все стадии воспроизводства персонала.

Концепции управления и подходы к персоналу

Периоды	Концепция управления	Подход к персоналу
1920 – 1940-е гг.	Управление кадрами	Носитель трудовой функции, «живой придаток машины»
1950 – 1970-е гг.	Управление персоналом	Субъект трудовых отношений, личность
1980 – 1990-е гг.	Управление человеческими ресурсами	Ключевой стратегический ресурс организации
Начало XXI в.	Гуманистическая концепция	Не люди для организации, а организация для людей

КОЛЕСО УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ: 5 ФУНКЦИЙ И ОБЛАСТЕЙ ДЕЙСТВИЯ

- Управляй творчеством
- Будь коучем
- Проводи мозговые штурмы

Создай

Умножь

- Поощряй обмен идеями
- Создавай сообщества знаний
- Улучшай информационные системы

Примени

- Управляй идеями
- Установи систему управления инновациями
- Заряди людей энергией

- Обучай и самообучайся
- Поощряй эксперименты
- Поощряй обратную связь

Узнай

Упрости

- Избавься от бюрократии
- Вдохни в людей уверенность
- Дифференцируй

Системы управления персоналом

	система 1	система 2		система 3
	экономическая	организационная		гуманистическая
		административная	социальная	
роль человека	фактор производства	ресурс организации		главный субъект организации
место человека	элемент процесса труда	элемент формальной структуры	элемент социальной организации	член организации - семьи
функция менеджмента	использование трудовых ресурсов	управление персоналом	управление человеческими ресурсами	управление человеческим существом
содержание управления	организация труда и зарплаты	частичное управление "жизненным циклом" человека	комплексное управление человеческими ресурсами	самоуправление
подразделение	отдел ОТИЗ	кадровая служба	служба управления человеческими ресурсами	вся организация
главный рычаг	зарплата	полномочия и ответственность	мотивация	организационная культура
стимулирование	оплата рабочего времени	принцип "заслуг"		качество трудовой жизни
теоретическая основа	экономическая теория Тейлоризма	бюрократическая теория организаций	Постбюрократическая теория организаций	социальная психология и философия японского менеджмента
обучение	первичная подготовка	подготовка и повышение	развитие управляющих	обучение на рабочем месте

История управления персоналом (с т.з. хронологии)

История развития управления персоналом начинается с 1900 г., когда, по мнению исследователей, началась специализация в этой области человеческой деятельности.

До этого времени функции управления персоналом были прерогативой руководителя, который обычно до 80% своего рабочего времени тратил на управление сотрудниками.

История управления персоналом

До 1900 г. Основное - Технология производства.
Интересы персонала практически не учитывались;

1900–1910 гг. Безопасные условия труда и создание предпосылок для хорошей работы;

1910–1920 гг. Эффективность производства
Повышение зарплаток на основе более высокой производительности труда;

История управления персоналом

1920–1930 гг. Учет индивидуальных особенностей работников при проектировании работ;

1930–1940 гг. Активизация профсоюзов, социальное партнерство. Сглаживание глубоких противоречий между работниками и работодателями;

1940–1950 гг. Экономические гарантии и социальная поддержка, гарантии экономической и социальной безопасности;

История управления персоналом

1950–1960 гг. Человеческие отношения во главу угла. Возможность проявления инициативы, развитие самодисциплины;

1960–1970 гг. Сотрудничество, развитие и углубление партнерства. Расширение участия работников в обсуждении и принятии управленческих решений;

1970–1980 гг. Перемена труда. Соответствие содержания работы изменениям способностей и запросов, устранение монотонности и однообразия в работе;

История управления персоналом

1980–1990 гг. Движение персонала. Надежная гарантия занятости в период экономического спада;

1990–2000 гг. Кардинальные изменения в составе рабочей силы, дефицит квалифицированного персонала. Расширение возможностей для адаптации к постоянно меняющимся условиям и потребностям производства.

Три варианта развития российского менеджмента:

1. концепция **копирования** западной теории менеджмента
2. концепция **адаптации** западной теории менеджмента
3. концепция **создания российской теории** менеджмента

Особенность российского менеджмента - его гибкость, приспособляемость, маневренность и диалектичность.