

«Все начинается с понятий»

В формальной логике

Понятие - элементарная единица мыслительной деятельности, обладающая известной целостностью и устойчивостью, и взятая в отвлечении от словесного выражения этой деятельности.

Деятельность — процесс (процессы) активного взаимодействия субъекта с объектом, во время которого субъект удовлетворяет какие-либо свои потребности, достигает цели. Деятельностью можно назвать любую активность человека, которой он сам придает некоторый смысл.

Деятельность характеризует сознательную сторону личности человека (в отличие от поведения).

людей) таких *изменений* в Реальном Мире, которые могут быть описаны в терминах Картины Мира отдельного человека (того же самого, или даже – другого).

Идеал

Все фирмы, достигшие успеха, имеют идеал, к которому стремятся. Такой идеал есть и у каждого хорошего продавца.

... вам нужны два отличных друг от друга идеала, которые взаимно дополняют и усиливают друг друга.

Ваш личный идеал — это описание личности, которая вам соответствует и какой вы стремитесь быть.

Профессиональный идеал — это описание, как вы хотите выглядеть в глазах ваших клиентов.

«Практика продаж» Добротворский И.Л.

Если у вас есть ясное **представление о личности**, **которой вы хотите стать**, **если** вы **знаете**, на **какую жизнь** и на **какую карьеру** можете рассчитывать, сделайте первый шаг!

Ежедневно анализируйте свое поведение и сравнивайте его с идеалом.

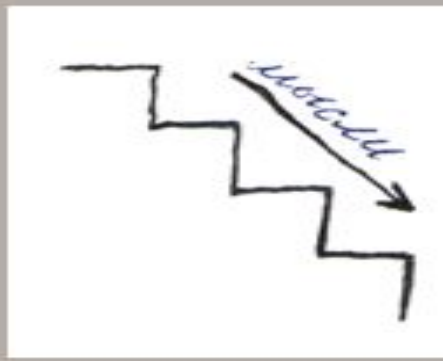
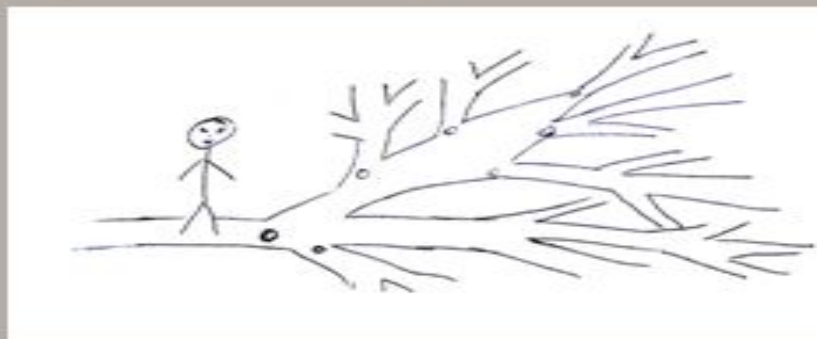
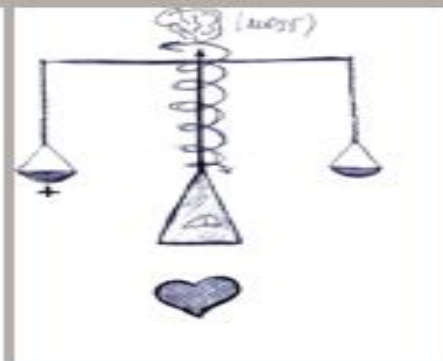
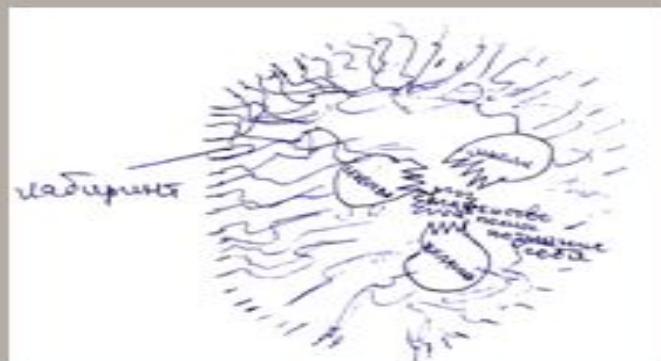
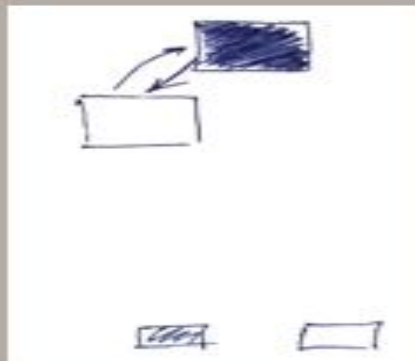
Думайте о разных возможностях совершенствования тех качеств, которыми вы хотите украсить свою личность.

Всегда **помните**, что только ваше поведение по отношению к другим дает настоящее представление о вашей личности.

Если вы **будете сохранять** должное терпение, то в определенный момент **станете** таким, как выбранный вами идеал.

Визуализация понятия «СОЗНАНИЕ»

3



► **Организация** (предприятие, фирма) предстает **координируемой деятельностью** двух и более, это именно система координируемых деятелей, смениться, но институированная система ролей

Наличие не менее двух человек в группе

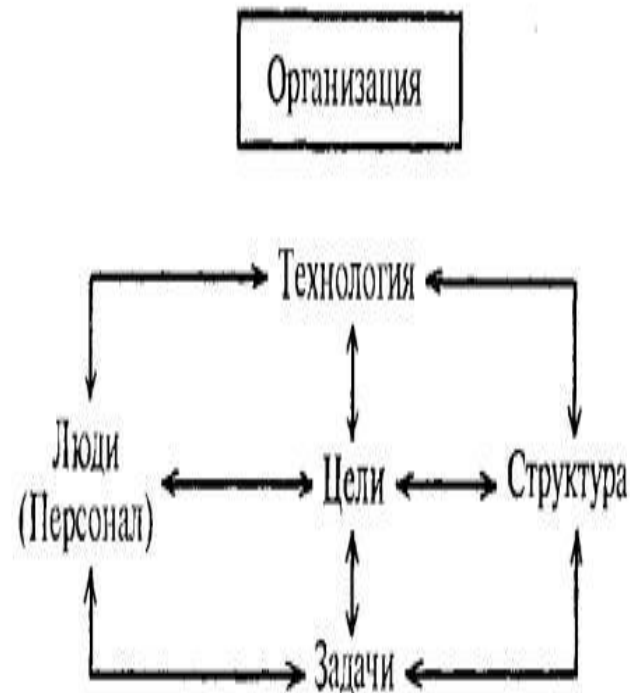


Рис.1.2. Взаимосвязь внутренних элементов организации

Управленческая деятельность — *системообразующий фактор*, обеспечивающий целостное функционирование, сохранение и развитие организации.

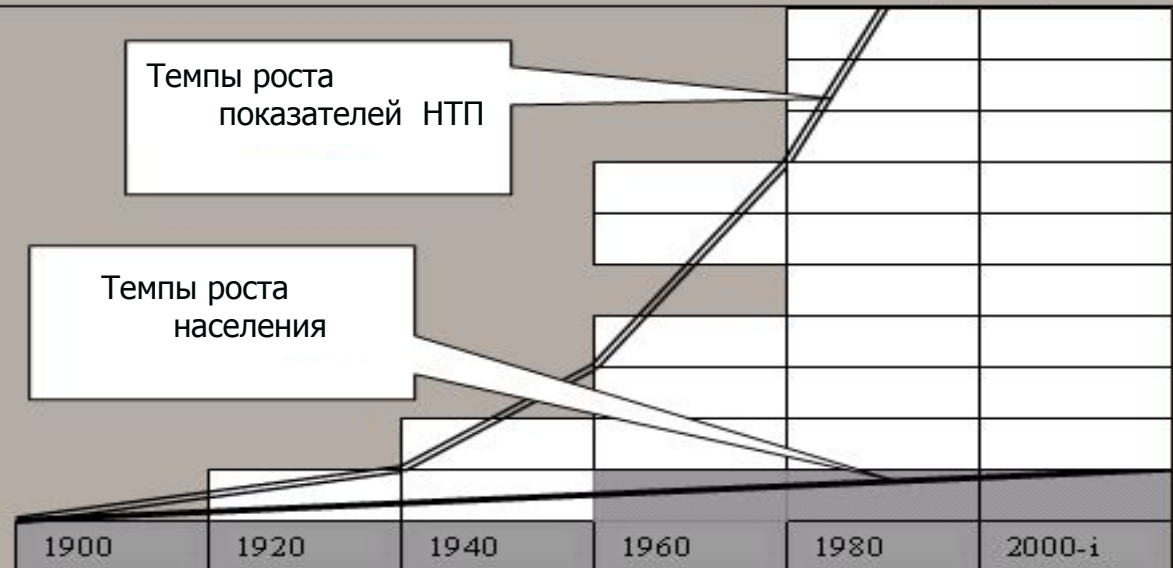
Фактор – движущая сила совершающихся процессов или влияющие на эти процессы условия.

Менеджмент, в самом упрощенном понимании, — это *умение добиваться поставленных целей*, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей.



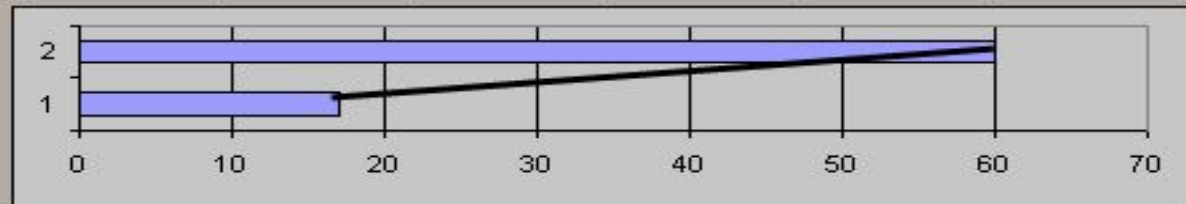
Тенденції розвитку теоретических підходів к менеджменту

Соотношение
темпов НТП и
роста населения
планеты



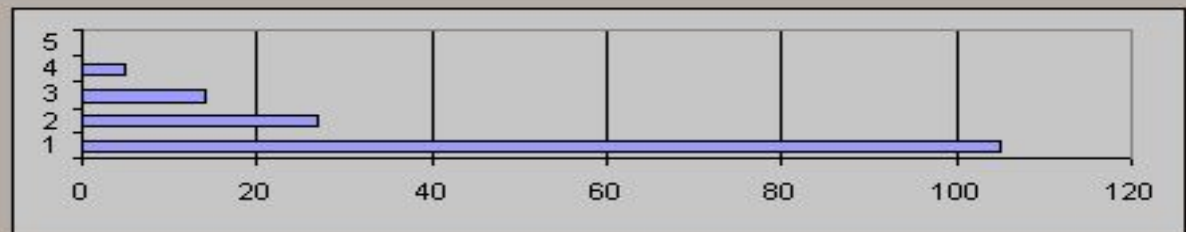
Уд вес рабочих мест,
требующих высшего
образования

1 ст. - 1900 г 15%
2 ст. - 2000 г 60%

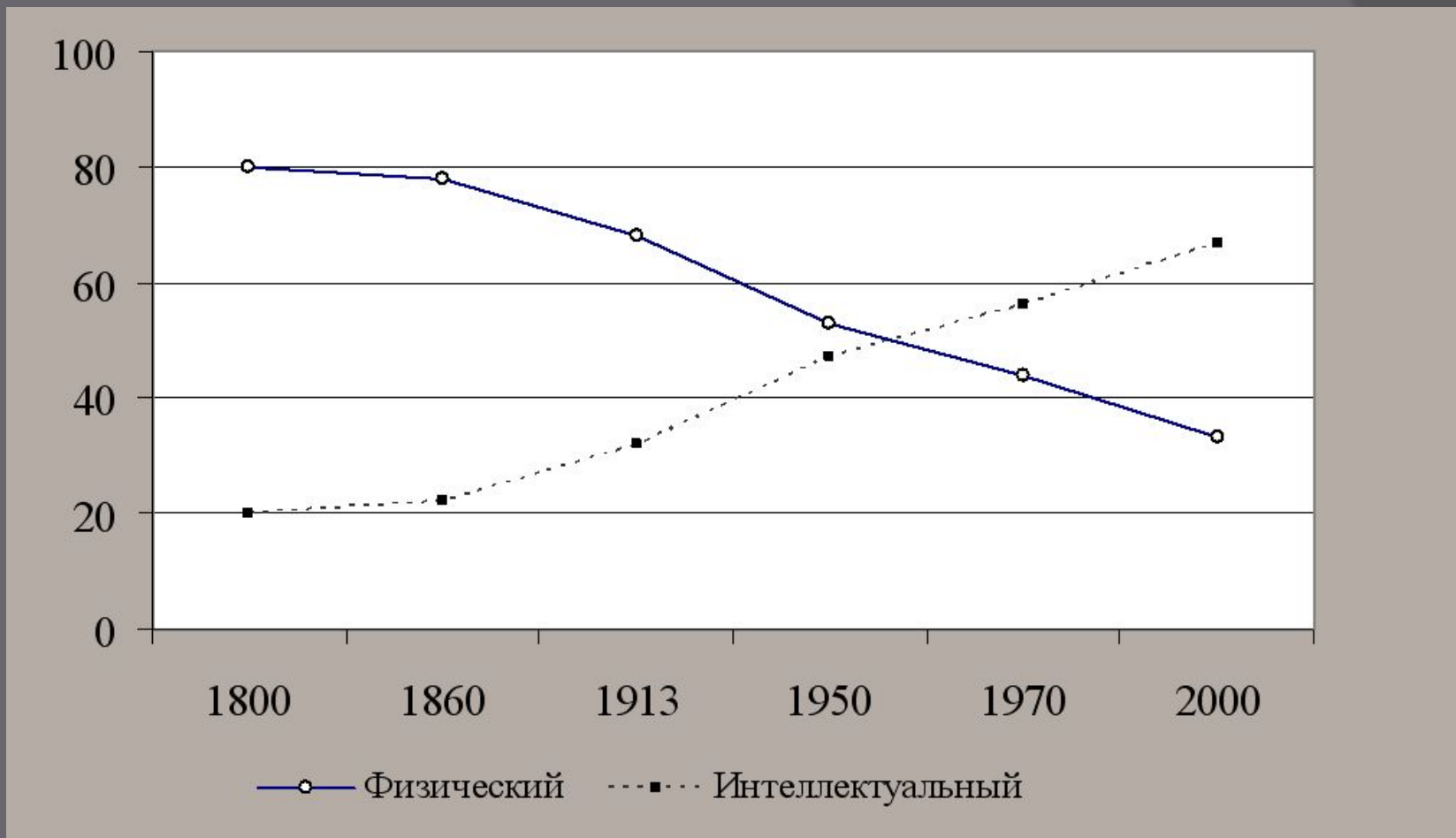


Сокращение цикла
«идея-товар»

1. Фотография 105 л
2. Автомобиль 27 л
3. Транзистор 5 л
4. Лазер 2 мес



Соотношение темпов изменения объемов **физического** и **интеллектуального** капитала в развитых странах



Теоретичні напрями менеджменту	Період формування теорії				
	1960	1970	1980	1990	2000
Е-бізнес					
Планування ресурсів підприємства					
Менеджмент знань					
Організація, яка навчається					
Управління тотальною якістю					
Самокеровані команди					
Скорочення розмірів організацій					
Управління за одну хвилину					
Інтрапідприємство					
Канбан					
Управління методом прогулянки					
Реструктуризація					
Теорія досконалості					
Гуртки якості					
Децентралізація					
Теорія Z					
Портфельний менеджмент					
Управлінські матриці					
Нульова база бюджетування					
Управління за цілями					
Конгломерати					
Навчання в Т-групах					
Управлінська сітка					
Мозковий штурм					
Теорія XY					
Дерево рішень					
Роки	1960	1970	1980	1990	2000

Захист кандидатських дисертацій з теорії менеджменту в Україні

Роки	Кількість дисертацій		
	усього	з менеджменту	з управління поведінкою
2003	679	5	2
2004	851	3	2
2005	722	2	1
2006	1 068	4	1
2007*	223	1	0

* Дані за перший квартал

Сравнение стилей управления в классической теории и в современных направлениях

Класична теорія управління	Сучасний менеджмент
Мала кількість великих організацій - немає жорсткої конкуренції	Велика кількість великих організацій (як комерційних, так і некомерційних)
Відносно невелика кількість керівників, практична відсутність керівників середньої ланки	Велика кількість керівників усіх рівнів
Управлінська робота часто не виділялася окремо і не відокремлювалася від неуправленческой діяльності	Чітко виділені управлінські функції
Мала кількість людей здатних приймати важливі для організації рішення	Велика кількість людей здатних приймати важливі для організації рішення
Наголос на інтуїцію і наказ	Наголос на раціональність і колективну роботу
Збут готового товару	Створення товару, необхідного споживачеві
Працівники виконують виключно свої спеціалізовані функції	Працівники залучені до процесів навчання, прийняття рішень, внесення пропозицій

Джерело: Міллер Н.В. Богославец Т.М. [Історія менеджменту](#). - [Омськ](#): Омський державний технічний університет, 2001. - С. 22.

						Вміння спілкуватися
						Інтуїція
						Компетентність
				Інформація Знання		
			<u>Фінанси</u>			
		Засоби виробництва				
	Знаряддя праці					
Територія						
700 р. до н.е.	1300 - 1700 рр.	1700 - 1900 рр.	1900 – 1970 рр.	1970 – 1990 рр.	1990 - 2000 рр.	2000 - 2025 рр.

Еволюція підстав забезпечення економічної свободи (влади)

Самым ценным активом любой компании XX века было **производственное оборудование**.
Самым ценным активом любой организации XXI века – как коммерческой, так и некоммерческой – станут ее **работники умственного труда** и их **производительность**.
Питер Друкер, «Задачи менеджмента в XXI веке».

Проблеми вітчизняного менеджменту³

11

Проблема	Характеристика проблеми
Низький рівень кваліфікації менеджерів	Незадоволена потреба у висококваліфікованих менеджерах складає близько 1 млн осіб
Відсутність досвіду, бажання і вміння розробляти стратегії розвитку	Керівництво більш ніж 80% підприємств навіть не ставить перед собою завдання формування стратегій
Застарілі механізми комплектування кадрів	У підприємств немає досвіду залучення на роботу компетентних спеціалістів , визначення механізму оплати їх праці
Відсутність розуміння необхідності формування та використання інтелектуального капіталу підприємств	Технології освіти зорієнтовані максимально на оцінку проблемної ситуації, а не на формування вміння її розв'язувати . Відсутня мотивація використання знань у інтелектуальній еліті
Низька якість управлінської освіти керівних кадрів	В Україні біля п'ятнадцяти відсотків керівників мають економічну освіту, кілька відсотків – юридичну, решта – технічну
Невміння користуватися в управлінні корпоративною культурою	Корпоративна культура нечітко виражена й залежить від керівника , який на інтуїтивному рівні дає їй оцінку і формує програми дій
Соціальні конфлікти в українському менеджменті	Відсутність клімату соціального партнерства , невміння узгоджувати інтереси власників капіталу, менеджерів та найманих працівників , конфлікт між необхідністю модернізувати управління та традиціями, що в ньому існують

Проблема	Характеристика проблеми
Низький рівень кваліфікації менеджерів	Незадоволена потреба у висококваліфікованих менеджерах складає близько 1 млн осіб
Відсутність досвіду, бажання і вмінь розробляти стратегії розвитку	Керівництво більш ніж 80% підприємств навіть не ставить перед собою завдання формування стратегій
Застарілі механізми комплектування кадрів	У підприємств немає досвіду залучення на роботу <u>компетентних спеціалістів</u> , визначення механізму <u>оплати їх праці</u>
Відсутність розуміння необхідності формування та використання інтелектуального капіталу підприємств	Технології освіти зорієнтовані максимально на оцінку проблемної ситуації, а не на формування вміння її розв'язувати . Відсутня мотивація використання знань у інтелектуальній еліті
Низька якість управлінської освіти керівних кадрів	В Україні біля п'ятнадцяти відсотків керівників мають економічну освіту, кілька відсотків – юридичну, решта – технічну
Невміння користуватися в управлінні корпоративною культурою	Корпоративна культура нечітко виражена й залежить від керівника , який на інтуїтивному рівні дає їй оцінку і формує програми дій
Соціальні конфлікти в українському менеджменті	Відсутність клімату соціального партнерства , невміння узгоджувати інтереси <u>власників капіталу, менеджерів та найманих працівників</u> , конфлікт між необхідністю модернізувати управління та традиціями, що в ньому існують

каждый управленец является **индивидуальностью**,

каждая ситуация, являясь исключительной, имеет, в то же самое время, также и целый ряд общих черт (в строго определенном и заданном смысле этого слова!),

каждое решение, принимаемое управленцем, есть результат самоорганизации его индивидуально-личностной структуры и специфически отмеченных им черт, характеристик и параметров интерьера – контекста его деятельности.

Таким образом, **задача**, в общем виде **стоящая перед управленцем**, может быть выражена следующим образом:

вначале преобразовать информацию об окружающем мире к виду, который **важен для данного конкретного управленца** (отбрасывая **несущественные именно для него** детали),

затем проанализировать эту информацию способом, который **наиболее адекватен именно для него** же,

и, **наконец**, выработать такое решение, которое позволяет достичь **важных именно для него** целей.

А.А. Шиян. Технологии управления персоналом

❖ **Деятельность по управлению персоналом** — целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации.

Деятельность человека строится следующим образом.

- Человек обладает способностью *строить* некую **Картину Мира** (или Модель Мира), выраженную в символах. То есть он обладает способностью к сжатию Реального Мира к определенной упорядоченной системе символов, которые используются им в качестве «терминов» (с той или иной степенью «точности»).
- Человек обладает способностью *решать задачи*, сформулированные им (или другими людьми), выраженные в виде символов *его личной Картины Мира*.
- Человек обладает способностью осуществлять «перевод» между личностной Картиной Мира и Реальным Миром, причем *в обоих направлениях*.
- Человек использует акты деятельности в качестве *системы обратной связи*, позволяющей адаптировать его личностную Картину Мира к Реальному Миру.
- Человек обладает способностью к передаче своей личностной Картины Мира другим людям (хотя бы – способностью к *частичной* передаче): его деятельность служит также и для осуществления этого процесса.

Деятельностью называется совокупность (или совокупностью людей) таких *изменений* в Реальном Мире, которые могут быть описаны в терминах Картины Мира отдельного человека (того же самого, или даже – другого).

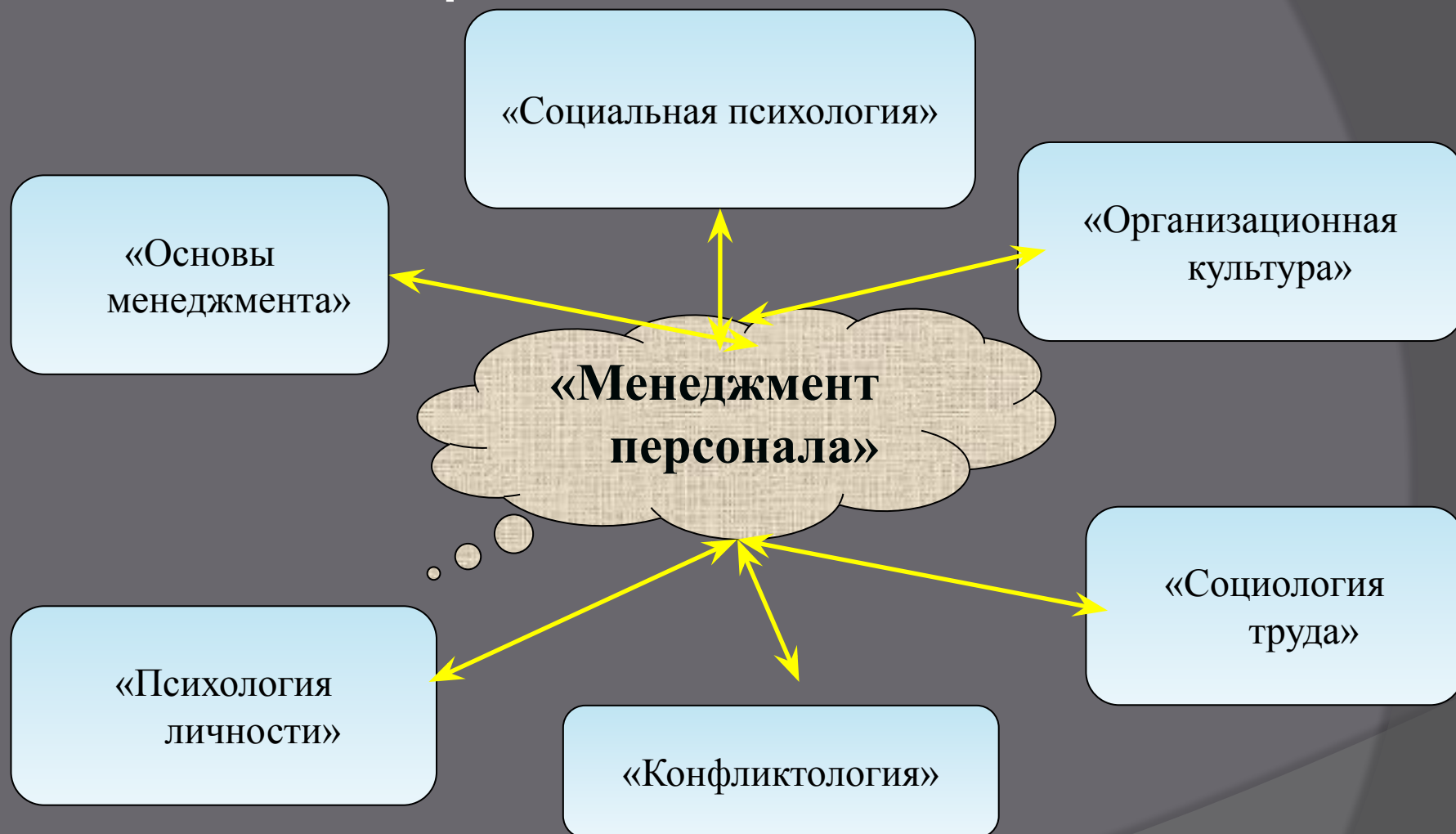
Проверим?

Экономика – это механизм для самоорганизации совместной деятельности людей и для координации такой деятельности (то есть – для управления ею!). Именно через экономику осуществляются «кольца обратной связи»: как положительной обратной связи, так и отрицательной обратной связи между людьми, которые свидетельствуют о достижении или же о не достижении ими поставленной цели.

Менеджмент – это управление такими внешними и внутренними условиями, включая изменение самого объекта/субъекта управления (чаще всего – человека), которые влияют на самоорганизацию совместной деятельности людей. Часто это выражается в изменении внутренней и внешней среды фирмы, включая изменение и самих людей: например, их мотивирование.

Цель выражается (описывается) в терминах *более высокого уровня иерархии*, чем тот, который используется для ее достижения. Иными словами, *для менеджера цель* – это когда задачи своей фирмы (своего отдела, заданного Проекта и т.п.) рассматриваются в контексте (интерьере) деятельности многих «подобных» фирм. Если рассматривать иерархические уровни управления (об этом мы поговорим выше), то *цель для управленца-менеджера* – это задание для его фирмы, поставленное управленцем более высокого уровня иерархии.

Дисциплины, на которых базируется «Менеджмент персонала»

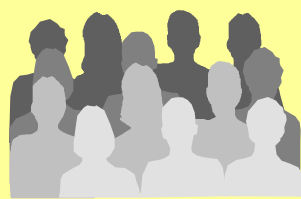


Цикл менеджмента персонала в современной организации





Планирование



Подбор



Отбор



Оплата и льготы



**Профориентация
и адаптация**



**Обучение &
Развитие**



**Оценка
персонала**

**Подготовка
руководящих
кадров,
планирование
карьеры**

**Повышение,
понижение,
перевод,
увольнение**

Классификация персонала⁸



❖ **Философия управления персоналом** — философско-понятийное осмысление **сущности управления персоналом**, его возникновения, связи с другими науками и направлениями науки об управлении, осмысление лежащих в основе управления персоналом **идей и целей**.

Характеристика разновидностей философии управления персоналом

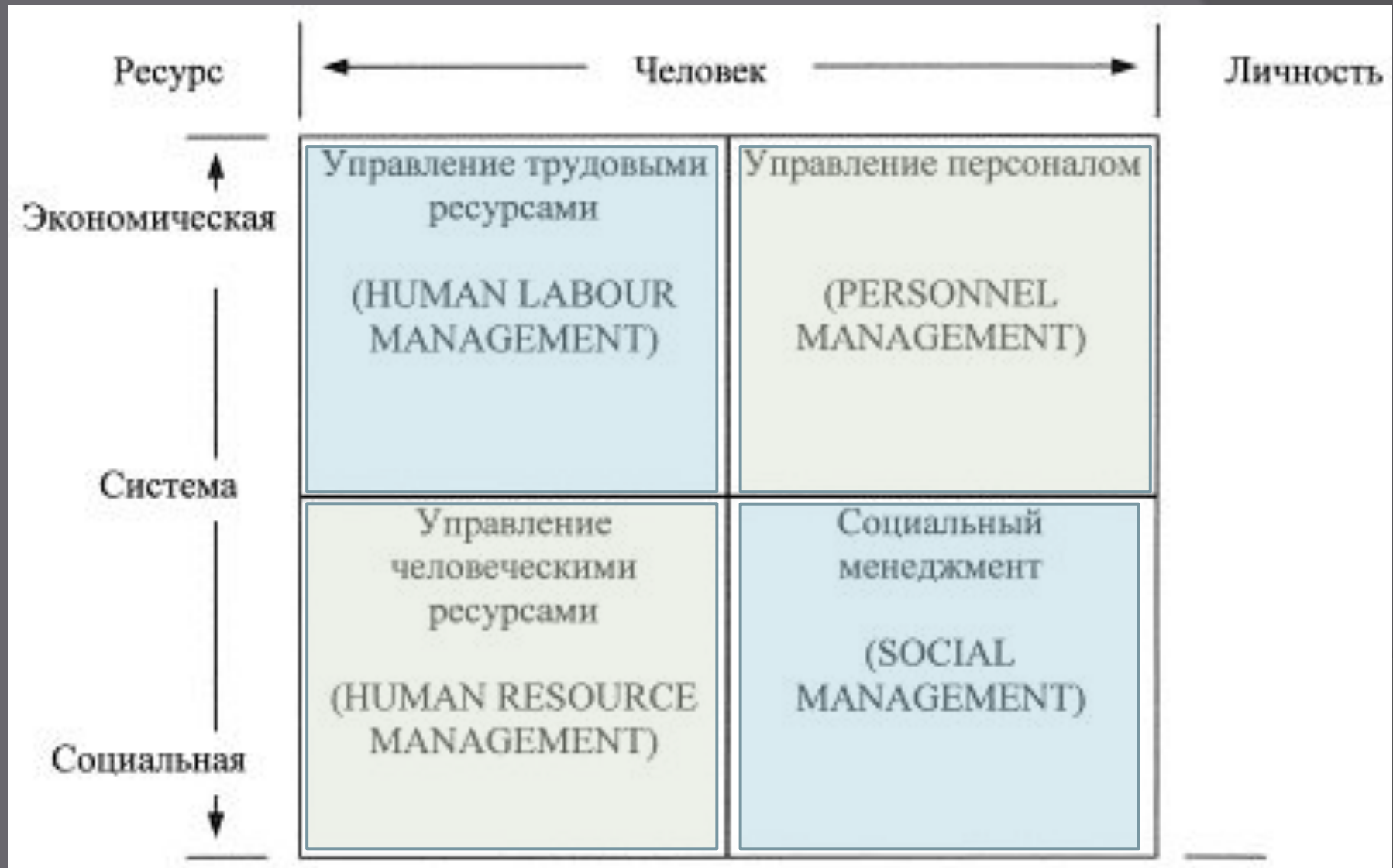
Критерии организации работы	философия управления персоналом		
	Японская	Американская	Российская
Основа организации	Гармония	Эффективность	Смешанная
Отношение к работе	Главное - выполнение обязанностей	Главное - реализация заданий	Главное - реализация заданий
Конкуренция	Практически нет	Сильная	Практически нет
Гарантии для работника	Высокие (пожизненный наем)	Низкие	Средние между высокими и низкими
Принятие решений	Снизу вверх	Сверху вниз	Сверху вниз
Делегирование власти	В редких случаях	Распространено	Распространено
Отношения с подчиненными	Семейные	Формальные	Чаще семейные, чем формальные
Метод найма	После окончания учебы	По деловым качествам	По деловым качествам
Оплата труда	В зависимости от стажа	В зависимости от результатов	Смешанная

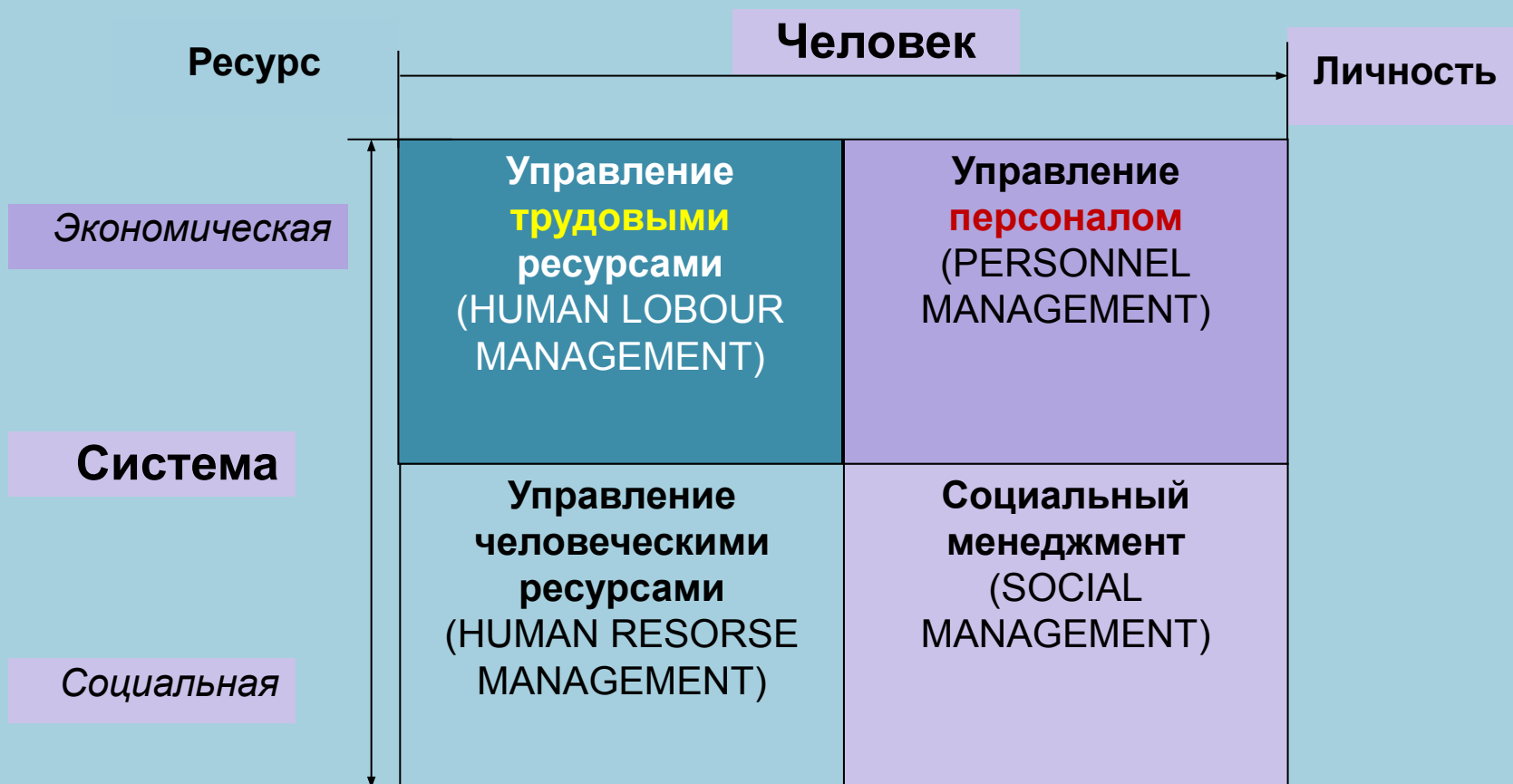
Английская философия управления персоналом основывается на традиционных ценностях нации и теории человеческих отношений. Она предусматривает уважение личности работника, искреннюю доброжелательность, мотивацию работников и поощрение достижений, обеспечение высокого качества работ и услуг, возможность систематического повышения квалификации, гарантии достойного заработка.

Американская философия управления персоналом построена на традициях конкуренции и поощрения индивидуализма работников и четко ориентирована на прибыль компании, от величины которой зависит личный доход работника. Для нее характерны: четкая постановка целей и задач, высокая оплата труда персонала, поощрение потребительских ценностей.

Японская философия управления персоналом основывается на традициях уважения к старшему, коллективизма, всеобщего согласия, вежливости и патернализма. Здесь преобладает теория человеческих отношений. Ей присущи: преданность идеалам фирмы, пожизненный наем сотрудников в крупных компаниях, постоянная ротация персонала, создание условий для эффективного коллективного труда.

Российская философия управления персоналом весьма многообразна и зависит от формы собственности, региональных и отраслевых особенностей и размера организации. Крупные акционерные организации, созданные на базе государственных, сохраняют прежние традиции и характеризуются четкой дисциплиной, коллективизмом, предусматривают повышение уровня жизни работников и сохранение социальных благ и гарантий в новых условиях хозяйствования.





Период	Концепции	Подходы
20-40-е гг. XX века	Использование трудовых ресурсов (labour resources use)	Экономический (работник — носитель трудовой функции, «живой придаток машины»)
50-70-е гг. XX века	Управление персоналом (personnel management)	Органический (работник — субъект трудовых отношений, личность)
80-90-е гг. XX века	Управление человеческими ресурсами (human resource management)	Органический (работник — ключевой стратегический ресурс организации)
XXI век	Управление человеком (human being management)	Гуманистический (не люди для организации, а организация — для людей)

- **Управление человеческими ресурсами (Human Resource Management)** – **стратегическое планирование** и управление человеческими ресурсами организации.

(стратегическое и оперативное управление деятельностью по повышению эффективности использования человеческих ресурсов организации)

- **Управление персоналом (Personnel Management)** – ряд действий, направленных на каждодневное **оперативное управление** человеческими ресурсами организации.

- **Управление трудовыми ресурсами (Human labour management)**

*Основное внимание уделяет **организации трудового процесса и рабочего места**, и мало рассматривает психологическим аспектам взаимоотношений в трудовом коллективе*

- **Социальный менеджмент (Social management)**

*Основная задача СМ — это **координация, согласование, направление** деятельности членов общества к единой цели.*

● Основные отличительные особенности понятий 26

«управление персоналом» и

«управление человеческими ресурсами»

Управление персоналом	Управление человеческими ресурсами
Реактивная, вспомогательная роль	• Проактивная, инновационная роль
Акцент на выполнение процедур	• Акцент на стратегию
Специальный департамент	• Деятельность всего менеджмента
Сосредоточение на потребностях и правах персонала	• Сосредоточение на требованиях к персоналу в свете целей бизнеса
Персонал рассматривается как издержки, которые необходимо контролировать	• Персонал рассматривается как инвестиции, которые необходимо развивать
Конфликтные ситуации регулируются на уровне топ-менеджера	• Конфликты регулируются лидерами рабочих групп
Согласование оплаты и условий труда происходит в ходе коллективных переговоров	• Планирование человеческих ресурсов и условий занятости происходит на уровне руководства
Оплата труда определяется в зависимости от внутренних факторов организации	• Устанавливается конкурентная оплата труда и условия занятости для того, чтобы опережать конкурентов
Вспомогательная функция для других департаментов	• Вклад в добавочную стоимость бизнеса
Содействие переменам	• Стимулирование перемен
Постановка коммерческих целей в свете последствий для персонала	• Полная приверженность целям бизнеса
Негибкий подход к развитию персонала	• Гибкий подход к развитию персонала

Все мы — жалкие рабы желудка. Не стремитесь быть нравственными и справедливыми, друзья! Внимательно наблюдайте за вашим желудком, питайте его с разумением и тщательностью. Тогда удовлетворение и добродетель воцарятся у вас в сердце без всяких усилий с вашей стороны; вы станете добрым гражданином, любящим мужем, нежным отцом — благородным, благочестивым человеком.

Джером К. Джером. Трое в лодке

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.

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)

В рамках органической парадигмы последовательно сложились концепция управления персоналом и концепция управления человеческими ресурсами.

Кадровая функция из регистрационно-контрольной постепенно стала развивающей и распространилась на поиск и подбор работников, планирование карьеры значимых для организации фигур, оценку работников управленческого 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. В этой связи использовались две аналогии (метафоры), способствовавшие развитию нового взгляда на организационную реальность.

Первая, исходившая из **отождествления организации с человеческой личностью**, ввела в научный оборот такие ключевые понятия, как цели, потребности, мотивы, а также рождение, взросление, старение и смерть или возрождение организации.

Вторая, приняв в качестве образца для описания организации функционирование человеческого мозга ("**организация как мозг, перерабатывающий информацию**"), позволила взглянуть на организацию как на собрание частей, соединенных линиями управления, коммуникации и контроля.

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 самоидентичность
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

Органический подход

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

Развивающаяся в последнее время гуманистическая парадигма исходит из концепции *управления человеком* и из представления об организации как культурном феномене.

Организационная культура — целостное представление о целях и ценностях, присущих организации, специфических принципах поведения и способов реагирования, становится одним из объяснительных принципов.

При этом культура рассматривается сквозь призму соответствующих эталонов развития, отраженных в системе знаний, идеологии, ценностях, законах и повседневных ритуалах, внешних по отношению к организации, социальных общностей.

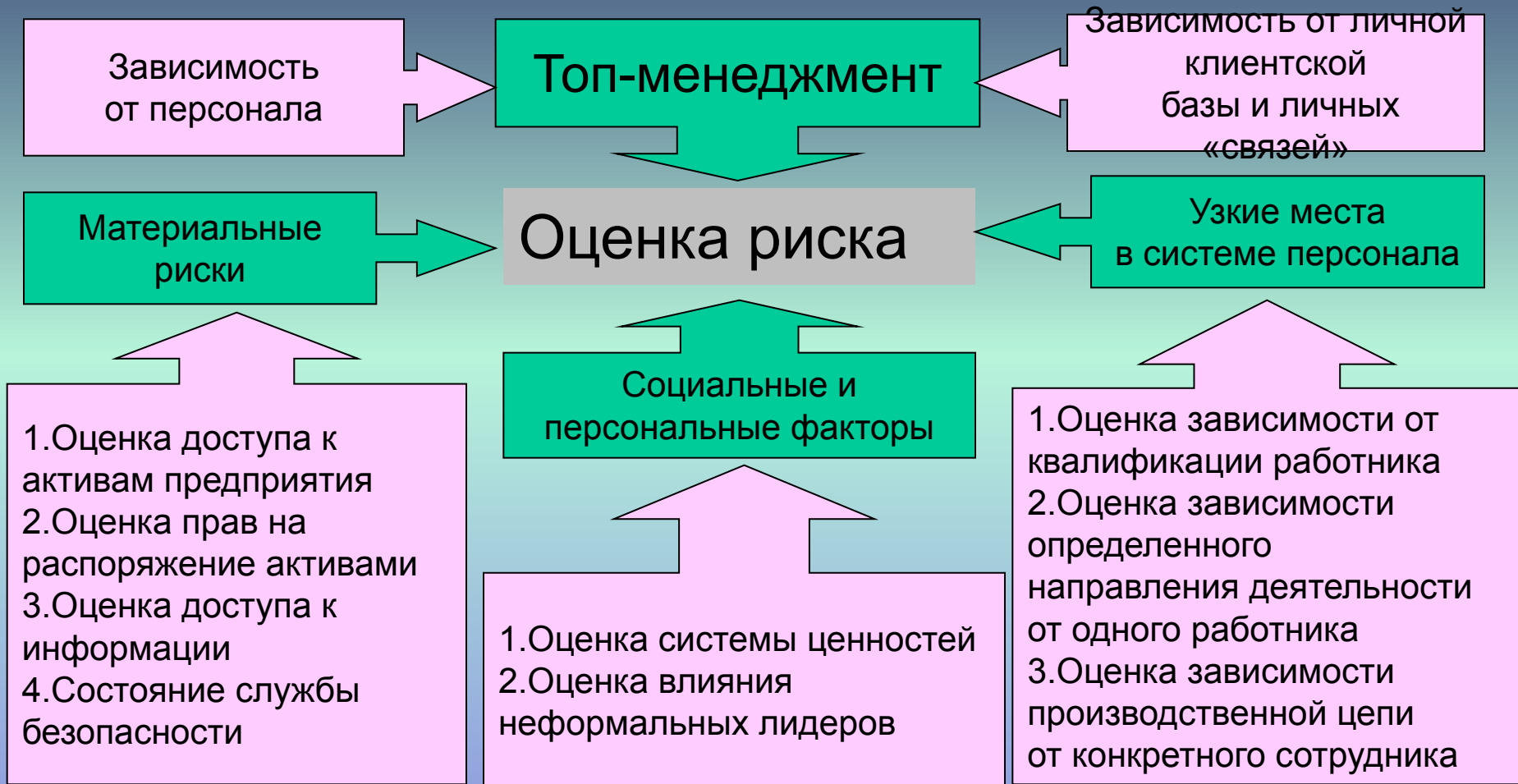
Влияние культурного контекста на управление персоналом сегодня представляется вполне очевидным. Например, в Японии организация рассматривается не как рабочее место, объединяющее отдельных работников, а как коллектив. Для такой организации характерны дух сотрудничества, взаимозависимость; пожизненный найм превращает организацию в продолжение семьи; между начальниками и подчиненными устанавливаются паттерналистские отношения.

Согласно гуманистическому подходу культура может рассматриваться как процесс создания реальности, которая позволяет людям видеть и понимать события, действия, ситуации определенным образом и придавать смысл и значение своему собственному поведению.

Аксиомы управления людьми

- ▣ *Любая проблема предприятия — это проблема управления человеческими ресурсами.*
- ▣ *Персонал предприятия — это не только работники организации, но также ее будущие и бывшие сотрудники.*
- ▣ *Работник и работодатель — равные партнеры, имеющие свои цели.*
- ▣ *Понимание и сближение целей работодателя и работника — кратчайший путь к повышению эффективности работы предприятия.*
- ▣ *Эффективное управление персоналом зависит от того, на каком этапе жизненного цикла находится организация и на каком этапе карьеры и жизни находится работник. Менеджеры по персоналу — это линейные менеджеры.*
- ▣ *Специалисты кадровых служб — это эксперты в области управления людьми.*
- ▣ *Любая проблема управления человеческими ресурсами — это общая проблема для линейных и кадровых менеджеров.*

Модель оценки **рисков** организации по степени **зависимости от персонала**



Характеристика этапов развития управления персоналом в организациях развитых стран мира

Период	Основной объект управления	Доминирующие потребности персонала	Ведущие направления управления персоналом
До 1900 г.	Технология производства	Интересы персонала практически не учитывались	Поддержание дисциплины труда
1900-1910 гг.	Безопасность и условия труда персонала	Безопасные условия труда и создание предпосылок для хорошей работы	Обеспечение безопасных условий труда, организация труда
1910-1920 гг.	Эффективность производства	Повышение зарплаток на основе более высокой производительности труда	Мотивация и обучение, стимулирование высокой производительности
1920-1930 гг.	Индивидуальные особенности работников	Учет индивидуальных особенностей при проектировании работ	Разработка психологических тестов, опросы, учет предложений работников при проектировании работ
1930-1940 гг.	Профсоюзы, социальное партнерство	Сглаживание глубоких противоречий между работниками и работодателями	Организация взаимодействия и сотрудничества на производстве
1940-1950 гг.	Экономические гарантии и социальная поддержка	Гарантии экономической и социальной безопасности	Организация пенсионного обеспечения
1950-1960 гг.	Человеческие отношения	Возможность проявления инициативы, развитие само дисциплины	Подготовка управленческого персонала с учетом изменения его роли в организации, коллективные формы организации труда
1960-1970 гг.	Сотрудничество, развитие и углубление партнерства	Расширение участия в обсуждении и принятии управленческих решений	Отработка процедур совместного участия в управлении, разделение ответственности
1970-1980 гг.	Перемена труда	Соответствие содержания работы изменениям способностей и запросов, устранение монотонности и однообразия в работе	Чередование работ, развитие коллективных форм организации труда
1980-1990 гг.	Движение персонала	Надежная гарантия занятости в период экономического спада	Перераспределение рабочей силы, переподготовка, содействие в поисках работы
1990-2005 гг.	Кардинальные изменения в составе рабочей силы, дефицит квалифицированного персонала	Расширение возможностей для адаптации к постоянно меняющимся условиям и потребностям производства	Стратегическое управление и планирование трудовых ресурсов, расширение гарантий занятости, переподготовка, создание гибких форм мотивации и стимулирования, участие в доходах и капитале

Наименование теорий	Постулаты теорий	Задачи руководителей организаций	Ожидаемые результаты
Классические теории	Труд для большинства индивидов не приносит удовлетворения. То, что они делают, менее важно для них, нежели то, что они при этом зарабатывают. Индивидов, которые хотят или могут делать работу, требующую творчества, самостоятельности, инициативы или самоконтроля немного.	Главной задачей руководителя является строгий контроль и наблюдение за подчиненными. Он должен разложить задачи на легко усваиваемые, простые и повторяющиеся операции, разработать простые процедуры труда и проводить их в практику.	Индивиды могут выдержать свой труд при условии, если будет установлена соответствующая заработная плата и если руководитель будет справедлив. Если задачи будут в достаточной мере упрощены, а индивиды будут находиться под строгим контролем, то они в состоянии выполнить фиксированные нормы производства.
Теории человеческих отношений	Индивиды стремятся быть полезными и значимыми, они испытывают желание быть интегрированными в общее дело и признанными как личности. Эти потребности являются более важными в побуждении и мотивированности к труду, чем уровень заработной платы.	Главная задача руководителя сделать так, чтобы каждый подчиненный чувствовал себя полезным и нужным. Он должен их информировать, а также учитывать их предложения, направленные на улучшение деятельности организации. Руководитель должен предоставлять своим подчиненным определенную самостоятельность, что предполагает личный самоконтроль над исполнением рутинных операций.	Факт обмена информацией с подчиненными и их участие в рутинных решениях позволяет руководителю удовлетворить их основные потребности во взаимодействии и в чувстве собственной значимости. Возможность удовлетворения этих потребностей поднимает дух подчиненных и уменьшает желание противодействовать руководителю, т.е. подчиненные будут охотнее общаться с ним.
Теории человеческих ресурсов	Труд для большинства индивидов доставляет удовлетворение. Индивиды стремятся внести свой вклад в реализацию целей, понимаемых ими, в разработке которых они участвуют сами. Большинство индивидов ответственно, способно к самостоятельности, к творчеству, к личному самоконтролю, даже большему, чем этого требует занимаемое индивидом место в соответствии с иерархией.	Главной задачей руководителя является более рациональное использование человеческих ресурсов. Он должен в коллективе создать такую обстановку, в которой каждый человек может максимально проявить свои способности. Руководитель содействует участию каждого в решении важных проблем, в расширении самостоятельности и самоконтроля у своих подчиненных.	Расширение влияния на ход производства, самостоятельность и самоконтроль подчиненных повлекут за собой прямое повышение эффективности производства. Вследствие этого полученное удовлетворение трудом может повыситься, поскольку подчиненные наиболее полно используют собственные возможности.

Модель людини, що пізнає і спілкується

Теорія організації, яка вчиться (Д. Аргіріс, Д. Шейн і П. Занге)

Теорія віртуальної організації (У. Давидов і М. Малоне)

Фемінна теорія організації (Дж. Ротшильд)

Теорія інтелектуальної організації (М. Рубинштейн, Ф. Фірстенберг)

Модель людини постмодерністської (комплексної)

Теорія організації як системи обробки інформації (Дж. Гелбрейт)

Теорія формування влади через дизайн організації (Р. Минцберг)

Теорія організовування (смысловиробництва) К. Вейка

Теорія організаційної культури (Е. Шейн)

Модель людини, що самоактуалізується

Теорія ХУ (Д. МакГрегор)

Теорія інтеграції людини і організації (Д. Аргіріс)

Поведінкова теорія організації (Дж. Марч, Р. Сайерт, Р. Саймон)

Модель людини соціальної

Теорія сторін-учасників, що взаємодіють (Р. Лайкерт)

Теорія організації як кооперативної системи (Ч. Барнард)

Теорія організації як відкритої соціальної системи (Р. Канн, Д. Катц)

Теорія організації як соціотехнічної системи (Э. Трист, Ф. Эмери)

Модель людини економічної

Адміністративна теорія (А. Файоль)

Бюрократична теорія організації (М. Вебер)

Взаємозв'язок розвитку моделей поведінки людини і соціально-економічних теорій організації

- *Управление человеческими ресурсами...*
- *Управление персоналом...*
- **Анализ работы (Job analysis)** — процедура систематического сбора и анализа информации о содержании работы, требований к работникам и условиях, в которых работа выполняется..
- **Планирование человеческих ресурсов (Human Resource Planning)** — анализ и определение потребности в человеческих ресурсах для обеспечения достижения целей организации..
- **Стратегическое планирование персонала (Personnel Strategic Planning)** — процесс определения перспективной потребности в персонале для достижения организацией стратегических целей..
- **Функциональные обязанности (Job description)** — изложенные в письменном виде задачи, обязанности и ответственность работника..
- **Квалификационные требования (Job specification)** — перечень знаний, навыков, подходов, которыми должен обладать работник для успешного выполнения работы..
- **Карьера (Career)** — последовательность должностей, занимаемых работником на протяжении жизни.
- **Подбор персонала (Recruiting)** — процесс создания базы данных на работников необходимой квалификации для удовлетворения потребностей организации в персонале...

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

- ▣ **Отбор персонала (Selection)** — процесс выбора кандидатов с необходимыми квалификациями для заполнения конкретных позиций в организации...
- ▣ **Ориентация (Orientation)** — спланированное ознакомление новых работников с организацией, ее работниками и содержанием работы...
- ▣ **Обучение (Training)** — систематический обучающий процесс, в ходе которого работники приобретают или изменяют навыки или знания, необходимые для выполнения работы...
- ▣ **Развитие человеческих ресурсов (Human Resource Development)** — деятельность, направленная на развитие способностей работников с целью их постоянного роста и прогресса...
- ▣ **Равные возможности найма (Equal Employment Opportunities — EEO)** — принцип обеспечения идентичных требований к каждому работнику при всех действиях администрации по управлению персоналом..
- ▣ **Ротация рабочей силы (Job Rotation)** — процесс перевода работника с одной работы на другую.
- ▣ **Оценка персонала (Performance appraisal)** — процесс определения эффективности деятельности сотрудников в реализации стратегических задач организации с целью последовательного накопления информации, необходимой для принятия дальнейших управленческих решений.

Для развития и формирования новых парадигм менеджмента необходимо формулировать и проверять гипотезы в поле следующих проблем:

1. Уточнение сущности и структуры предмета менеджмента.
2. Синтез технологий различных наук при разработке методологических основ менеджмента и разработка соответствующих терминосистем
3. Активизация использования такого источника знаний как интуиция
4. Уточнение моделей человека как собственника человеческого капитала, обладающего поведением.
5. Управление новой структурой капитала
6. Управление временем как ценнейшим ресурсом (управление изменениями по циклу и спирали развития)
7. Обеспечение развитие творческого потенциала коллективного сотрудника через управление эмоциональным капиталом.
8. Активизация такого ресурса персонала как духовность и формирование нового трудового менталитета
9. Разработка адекватных моделей человека и организации
10. Совершенствование и разработка новых качественно-количественных способов оценки и моделирования управляемых связей и процессов в организации .
11. Развитие образовательного потенциала организации

«В реальности большинство людей не стремится к свободе, поскольку свобода предполагает ответственность, а подавляющее большинство боится ответственности»

Зигмунд Фрейд

«Люди – это не активы и не ресурсы. Они – драгоценности, которые нужно охранять»

W. Edwards Deming

Эдвард Деминг — американский учёный, статистик и консультант по теории управления качеством

Эволюция ценностей: Теория Грэйвза и Спиральная динамика

42

Во второй половине 20-го века появилось множество теорий, описывающих индивидуальную эволюцию сознания исходя из наблюдаемых, эмпирических данных.

Пиаже (Piaget) наблюдал за когнитивной линией развития,
Кольберг (Kohlberg) – за моральным развитием,
Левингер (Loevinger) – за развитием самосознания,
Маслоу (Maslow), автор знаменитой «пирамиды Маслоу» - за развитием потребностей,
Грэйвс (Graves) – за развитием системы ценностей.

По адресу www.clarewgraves.com/theory_content/compared/CGcomp1.htm опубликована таблица, в которой приводится сравнительный анализ теории Грэйвса и еще 25 психологических эволюционных классификаций, в том числе по Маслоу, Пиаже и других.

Анализ показывает, что теория Грэйвса является наиболее полной и включает в себя все остальные, более ранние теории.

Как-то Маслоу признался своему ученику Грейвзу (основателю Спиральной Динамики), что пирамида потребностей скорее всего является ошибочной и неполной моделью.

5 КЛЮЧЕВЫХ ПУНКТОВ SPIRAL DYNAMICS (ДИНАМИКА СПИРАЛИ)

- ❖ Человеческая природа нестатична и небесконечна. Человеческая природа изменяется по мере того, как изменяются условия существования, таким образом формируя новые системы. В то же время более старые системы сохраняются.
- ❖ Когда новая система или уровень активированы, мы изменяем нашу психологию и правила жизни для того, чтобы приспособиться к этим новым условиям.
- ❖ Мы живем в потенциально открытой системе ценностей с безграничным количеством форматов жизни, доступных нам. Нет окончательного состояния, к которому мы все должны стремиться. [Именно по этому пункту Graves расходился с Maslow и большинством других психологов. Maslow, перед смертью, сказал Graves, что он (Graves) было прав и он (Maslow) был не прав в представлении человеческого развития как закрытого состояния.
- ❖ Личность, компания или все общество могут ответить положительно только на те управленческие принципы, мотивационные призывы, образовательные формулы и правовые или этические принципы, которые соответствуют текущему уровню человеческого существования. Сравните: [Model of Personal Power \(Модель личной власти\) Hagberg](#)
- ❖ Спиральная динамика наилучшим образом показывает это возникновение человеческих систем в процессе их эволюции через уровни повышения сложности. Каждый следующий поворот спирали означает более усложненный вариант того, что уже существует. Человеческая спираль, таким образом, состоит из спиральной последовательности систем ценности, мировоззрений и образов мыслей, каждый из которых представляет собой продукт своего времени и условий. Другими словами, новые времена рожают новые умы.