

ФГБОУ ВО Ивановская пожарно-спасательная академия ГПС МЧС
России
Кафедра основ экономики функционирования РСЧС

Учебная дисциплина **«Основы управления персоналом»**

Тема 1. Теоретические основы управления персоналом организации.

Занятие 1.2. Эволюция подходов и принципов к управлению персоналом.

Преподаватель: Медведева М.В.

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ЗАНЯТИЯ

Учебная: изучить современные подходы к управлению персоналом и концепции управления персоналом.

Воспитательная: воспитывать у обучающихся стремление к углубленному освоению материала по теме занятия, способствовать расширению их профессионального кругозора; воспитывать в слушателях патриотизм, гражданственность, нравственность, ответственность;

Развивающая: развивать умение оценивать социально-значимые явления, события, процессы; формировать у слушателей аналитическое мышление и умение применять полученные знания на практике.

ТЕСТ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

Вариант № 1

1. Управление всегда предполагает наличие двух основных частей ...
2. Обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива – это управления персоналом.
3. Персонал – это ...
4. Понятие «трудовые ресурсы» включает ...
5. Перечислите типы персонала по сфере деятельности.
6. Перечислите основные функции отделов по персоналу (отделов кадров).

Вариант № 2

1. Объект управления персоналом – это ...
2. Повышение эффективности производства и труда, в частности, достижение максимальной прибыли - это управления персоналом.
3. Трудовой коллектив – это ...
4. Понятие «человеческие ресурсы» уже, чем понятие «трудовые ресурсы»:
 - а) да,
 - б) нет.
5. Перечислите типы персонала по категориям.
6. Чем определяется качество персонала в организации?

Вариант № 3

1. Субъект управления персоналом – это ...
2. Повышение конкурентоспособности организации в рыночных условиях – это управления персоналом.
3. Личный состав, учреждения, предприятия или часть этого состава, представляющая собой группу по профессиональным или иным признакам, называется
4. Понятие «человеческие ресурсы» включает ...
5. Перечислите типы персонала по месту основной работы.
6. Перечислите основные направления деятельности службы управления персоналом.

Вариант № 4

1. Процессы, которые совершаются во взаимодействии субъекта и объекта управления, их природа, характер, особенности, а также методы исследования, измерения и оценки выступают в качестве ...
2. Основными понятиями курса являются ...
3. Кадры – это ...
4. Понятие «человеческие ресурсы» шире, чем понятие «трудовые ресурсы»:
а) да,
б) нет.
5. Перечислите типы персонала по имущественным отношениям.
6. Перечислите аспекты управления персоналом.

УЧЕБНЫЕ ВОПРОСЫ:

1. Современные подходы к управлению персоналом.
2. Концепции управления персоналом и их основоположники.

1. Современные подходы к управлению персоналом.

Формирование науки об управлении персоналом началось вместе с формированием теории управления как науки, в самом начале периода промышленной революции, когда управление организацией и управление ее персоналом не различались.

Выделяют три основных подхода к управлению – экономический, органический и гуманистический. В их рамках развивались четыре основные концепции управления персоналом.

Сопоставление основных подходов и концепций управления персоналом

№п/п	Период	Концепции	Подходы
1	конец IXX века -40-е гг. XX века	Использование трудовых ресурсов (labour resources use)	Экономический (работник — носитель трудовой функции, «живой придаток машины»)
2	30-гг. XX века по наст. время	Управление персоналом (personnel management)	Органический (работник — субъект трудовых отношений, личность)
3	80-90-е гг. XX века по наст. время	Управление человеческими ресурсами (human resource management)	Органический (работник — ключевой стратегический ресурс организации)
4	конец XX века по наст. время	Управление человеком (human being management)	Гуманистический (не люди для организации, а организация — для людей)

1. Экономический подход к управлению персоналом 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: алгоритмизировано, эффективно, надежно и предсказуемо.

Основные принципы концепции использования трудовых ресурсов :

- обеспечение единства руководства;
- соблюдение строгой управленческой;
- фиксирование необходимого и достаточного объема;
- соблюдение четкого разделения штабной и линейной структур организации;
- достижение баланса между властью и ответственностью;
- обеспечение дисциплины;
- достижение подчинения индивидуальных интересов общему;
- обеспечение равенства на каждом уровне организации;
- заслуженное вознаграждение, повышающее моральное состояние, но не ведущее к переплате или перемотивированию.

Условия реализации экономического подхода к управлению персоналом

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)

2. Органический подход. С его помощью сложились концепции *управления человеческими ресурсами и управления персоналом*. Именно организационный подход обозначил новую перспективу управления персоналом, выведя этот тип управленческой деятельности далеко 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 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, как минимум, две аналогии, 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 организационной реальности функционирование человеческого мозга (“организация как мозг, перерабатывающий информацию”), позволила взглянуть на организацию как на собрание частей, соединенных линиями управления, коммуникации и контроля.

Условия реализации органического подхода к управлению персоналом

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 ¹⁴

Главное здесь не дифференциация и узкая специализация, а системность и комплексность, для которых важны связи, в каждый момент создаваемые в избыточном количестве.

Рекомендации, существенные с точки зрения повышения эффективности управления персоналом:

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.

3. Гуманистический подход 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.

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.

Кажется, что вся жизнь человека определяется писаными и особенно неписаными правилами. Однако на самом деле обычно правила являются лишь средством, а основное действие разворачивается лишь в момент выбора: какое из правил применять в данном случае.

Позитивная роль гуманистического подхода:

1. Представление об организации как культурном феномене позволяет понять, каким образом, через какие символы и смыслы осуществляется совместная деятельность людей в организационной среде.
2. 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.
3. 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.

Перейдем к описанию основных концепций управления персоналом.

2. Концепции управления персоналом и их основоположники.

Одна из важнейших составляющих управленческой деятельности – управление персоналом, как правило, основывается на концепциях управления персоналом.

Концепция управления персоналом – это система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом.

Концепция управления персоналом включает:

1. *Формирование системы управления персоналом:* формирование целей, функций, оргструктур, вертикальных и горизонтальных связей руководителей и специалистов в процессе принятия и реализации управленческих решений;

2. *Разработка технологии управления персоналом:* организация найма, отбора, приема персонала, его деловая оценка, профориентация, адаптация, обучение, управление деловой карьерой, мотивация труда, управление конфликтами, обеспечение социального развития, высвобождение, взаимодействие с профсоюзами и службами занятости;

3. *Разработка методологии управления персоналом:* рассматривается сущность персонала организации как объекта управления, процесс формирования поведения индивида, соответствующего целям организации, методам и принципам управления персоналом.

Основные концепции управления персоналом:

- 1. Концепция трудовых ресурсов** (labour resources use).
- 2. Управление персоналом** (personnel management).
- 3. Управление человеческими ресурсами** (human resource management).
- 4. Управление человеком** (human being management).

1. Концепция использования трудовых ресурсов

развивалась в рамках экономического подхода к управлению, в период расцвета деятельности крупномасштабных производственных систем, ориентированных на выпуск серийной массовой продукции.

Организация воспринималась как набор механических отношений и должна была действовать подобно механизму: алгоритмизировано, эффективно, надежно и предсказуемо. Работник в подобного рода человеко-машинных системах трактовался как "винтик", а приоритетными считались нужды владельца компании. Вместо человека в производстве рассматривались его функции т.е. труд, измеряемый затратами рабочего времени и зарплатой. Эта концепция нашла отражение в Марксизме и Тейлоризме.

Ведущий принцип этой концепции - научная организация труда, он предполагает решение проблем оптимизации функционирования управленческих систем путем рационализации социально-производственных связей и трудовых процессов за счет использования более эффективных механизмов контроля и вознаграждения. Конечная цель рационализации – повысить уровень эксплуатации всех составных элементов этих систем, в том числе и трудовых ресурсов.

Основные задачи по управлению персоналом в рамках этой концепции:

- 1) отбор способных работников;
- 2) стимулирование и нормирование труда;
- 3) разложение сложных функций на простые процедуры труда.

Негативные социальные последствия подобного рода рационализации, несмотря на достигаемый, особенно в кризисных ситуациях (в условиях войн), рост производительности труда за счет внедрения элементов его научной организации, стали очевидны уже во второй половине 20-х годов XX века и породили *новую доктрину*.

2. Концепция управления персоналом развивалась в рамках органического подхода к управлению в период проведения серии социальных экспериментов и пересмотра традиционных функций организации труда и зарплаты.

Приоритетными стали считаться нужды человека, сотрудника организации, который стал восприниматься как личность. Организацию отождествляли с живой системой, существующей в окружающей среде. Подобная метафора ввела в научный оборот такие ключевые понятия, как цели, мотивы, рождение, взросление, старение и смерть или возрождение организации.

Ведущий принцип этой концепции - человеческие отношения, что предполагает вовлечение персонала в обсуждение производственных вопросов, гуманизацию трудовых отношений, использование позитивных эффектов групповой самоорганизации. Реализация доктрины человеческих отношений придала наемному работнику статус (хотя и неравноправного) партнера во взаимоотношениях с менеджером и хозяином предприятия, которые нашли выражение в деятельности профсоюзов.

Основные задачи в рамках этой концепции:

- 1) изучение специфики потребностей персонала;
- 2) разработка мотивационных программ;
- 3) создание благоприятного психологического климата.

Коллективистская по своей природе идеология профессионализма, свойственная массовым профессиям, к середине 50-х годов стала тормозить научно-технический прогресс, поскольку широкое внедрение технических нововведений вытесняло массовый малоквалифицированный труд. Все это стало причиной рождения *новой парадигмы*.

3. Концепция управления человеческими ресурсами

существовала в рамках того же органического подхода к управлению, в период широкой автоматизации и компьютеризации производства в 80-е - 90-е годы XX века. В качестве метафоры для описания организационной реальности было принято использовать функционирование человеческого мозга, что позволило взглянуть на организацию как на собрание частей, соединенных линиями управления, коммуникации и контроля, причем эта система, перерабатывающая информацию, должна действовать как единое целое. Работник в рамках этой концепции воспринимается как профессионал, а приоритетными считаются нужды самой организации.

Ведущий принцип этой концепции - контрактация (закрепление) индивидуальной ответственности, это предполагает стимулирование индивидуального профессионального развития за счет включения механизмов личной заинтересованности и персональной ответственности. Применение нового подхода, в конечном счете, было нацелено на то, чтобы повысить предпринимательскую активность всех работников и сделать предприятие более конкурентоспособным.

Основные задачи по управлению персоналом в рамках этой концепции:

- 1) обучение и специализация персонала;
- 2) анализ и планирование человеческих ресурсов;
- 3) создание условий для максимальной самоорганизации сотрудников.

Однако ориентация на потребительскую мотивацию работника, усиление эгоистической морали приводили к разрушению морально-психологического климата организации и снижали в целом эффективность ее деятельности, поэтому в качестве решения этой проблемы в условиях структурного кризиса была предложена *новая концепция*.

4. Концепция управления человеком. развивается в рамках гуманистического подхода к управлению, в современный период возврата к коллективистским ценностям, обеспечивающим здоровую атмосферу в команде сотрудников, решающей неординарные, творческие задачи.

В соответствии с этой концепцией, человек – это главный субъект организации и особый объект управления, который не может рассматриваться как ресурс. Исходя из его желаний и способностей должна строиться и структура организации. Основоположники данной концепции японские ученые К. Мацусита и А. Морита.

Ведущий принцип этой концепции - командный менеджмент, который предполагает непосредственное участие работников в самоорганизации и самоуправлении совместной деятельностью, взаимный контроль, взаимопомощь и взаимозаменяемость, социальное и культурное творчество. Общность целей и ценностей, коллективная ответственность за результаты и высокую эффективность работы в итоге приводят к глобальному развитию и профессиональному использованию индивидуального и группового потенциалов.

Основные задачи по управлению персоналом в рамках этой концепции:

- 1) формирование и развитие корпоративной культуры;
- 2) адаптация персонала;
- 3) командообразование.

Командный менеджмент представляет собой органический **синтез** последовательных трансформаций предшествующих ему концепций.

XXI век наложил свои отпечатки на формирующиеся концепции менеджмента. В современном менеджменте происходит *смена конкурирующих теорий*. Каждая из теорий, как правило, решает совокупность задач, обусловленных конкретными материальными, социальными и духовными условиями данного этапа и исторической ситуации. Возникла острая необходимость в переосмыслении концепции управления, которые имели право на существование последние 100 лет.

Такие современные парадигмы, как информационная, организационная, кибернетическая, деятельностная и личностного фактора, должны быть *дополнены и объединены в общую концепцию*. Для этого необходимо рассматривать современную социально-экономическую систему как сложную и многоуровневую, состоящую из ряда технических, социальных, социально – психологических и других подсистем, которые взаимосвязаны и в своей совокупности выступают целостным образованием.

Процессы, протекающие в больших сложных системах, носят *необратимый* характер. Большинство из них описываются нелинейными дифференциальными уравнениями. Социально – экономическая система на макро- и микроуровне в переходный период функционирует по нелинейным процессам. В подобных состояниях, далеких от равновесия, поведение системы становится неустойчивым. Соответственно, быстро меняются ее свойства и характеристики. При незначительных воздействиях система переходит в новое, резко отличающееся от предыдущего состояние. Требуется *разработка нового подхода для управления такими системами*. С учетом значения отмеченных факторов определены всеобщие условия управления, которыми выступают нестабильность, неопределенность и неравновесность как самой управляемой системы, так и более широких систем, в которые она входит. Именно нестабильность, неравновесность и неопределенность являются всеобщими характеристиками условий, в которых осуществляется управление, в то время как стабильность, равновесность и однозначная определенность (всегда относительные) являются характеристиками для частного случая.

Задание для самостоятельного изучения

1. Подготовить к письменному контролю знаний материал на тему «Принципы управления персоналом», уделив особое внимание следующему вопросу:
 - 1.1 Принципы управления персоналом современной организации.

Литература для самоподготовки

1. Управление персоналом: учебник для бакалавров / под ред. А.А. Литвинюка. – М.: Юрайт, 2013. – 434 с.

Спасибо за внимание!