


Человеческие ресурсы как объект управления

Персонал предприятия — это как футбольная команда: ребята должны играть как единая команда, а не скопище ярких личностей.

Ли Якокка



1. Роль и значение человеческого фактора в современной экономике

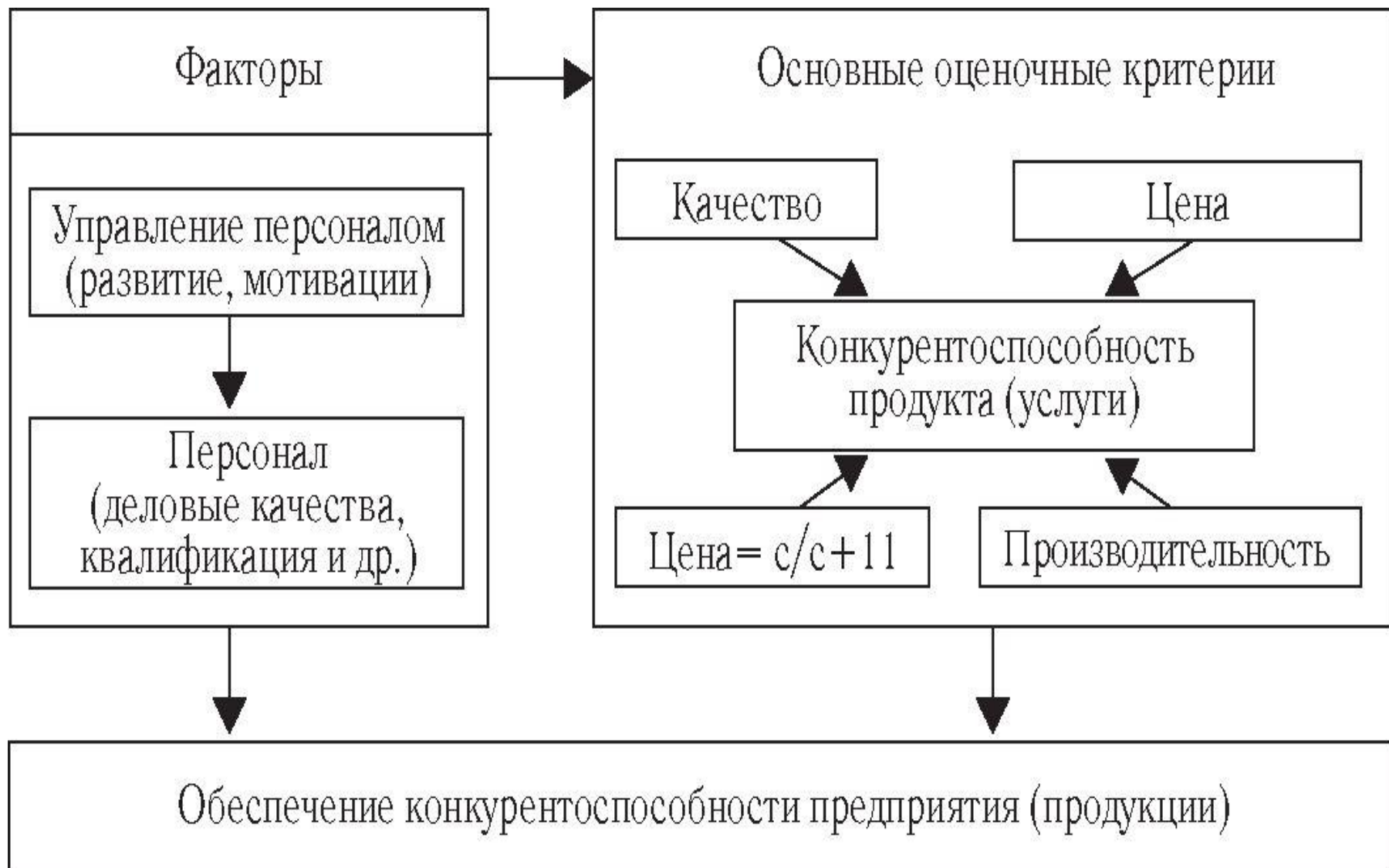
Человеческий фактор


- в широком смысле это комплекс факторов, оказывающих определяющее влияние на эффективность общественного производства, связанных с мотивацией, системой ценностей, материальными и духовными условиями существования человека.

Человеческий фактор

— важный фактор обеспечения конкурентоспособности компаний.

Инвестирование в развитие сотрудников может дать больший эффект, чем инвестирование в развитие самого производства.







Возрастанию роли человеческого фактора связано со

***Структурными изменениями
в экономике:***

- **изменения в сфере производства требуют не только наличия современных эффективных производственных мощностей, но и изменения квалификации и компетенций работников,**

- 
- **изменения в структуре мирового товарооборота, рост доли занятых в сфере услуг и сфере малого бизнеса, увеличение числа занятых неполный рабочий день / рабочую неделю.**
 - **изменение уровня заработной платы, условий труда, психологической нагрузки,**
 - **изменение роли общественных организаций (возрастание или уменьшение) в деятельности организаций**




- **в условиях глобализации меняется характер конкуренции, меняется само обустройство мира.**

В транснациональных корпорациях возникают проблемы, связанные с культурными различиями. Чтобы их преодолеть, необходимо учитывать культурные особенности того или иного народа в философии управления, организационной структуре и культуре, в других областях организационного поведения.

Изменениями характера рабочей силы:

- ***изменение структуры трудовых ресурсов (замедление темпов роста трудовых ресурсов, сокращение числа трудоспособных людей в возрасте до 35 лет и увеличение доли тех, кому за 35;***

- 
- ***изменение гендерной структуры трудовых ресурсов (активное освоение женщинами «мужских» профессий;***
 - ***изменение трудовых ценностей: работа рассматривается не как цель, а как средство существования. Образ и стиль жизни как ценность — на первом месте, работа — на втором.***


Изменениями в организационной структуре управления:

- **информационные технологии делают управленческий труд более эффективным;**
- **постепенно исчезает непрофессиональный труд. Сегодня любая деятельность требует специальной подготовки, способности и готовности к обновлению быстро устаревающих знаний. Повышается престиж образования и уровень требований к сотрудникам;**

- 
- **делегирование части полномочий нижестоящим структурам делает необходимым условие достаточной информированности о делах компании и уверенности в собственных силах;**
 - **особенность современного менеджмента — создание более гибких систем управления. В следствии этого сокращается число управленцев, изменяются их должностные обязанности, изменяются системы мотивации и поощрения сотрудников.**



Социально-трудовые отношения в рыночной экономике



**Изучение аспектов управления
человеческими ресурсами
невозможно без рассмотрения
вопросов о труде, формах его
проявления и методах управления.**

**Любые управленческие решения в
области УЧР неразрывно связаны с
анализом социально-экономической
ситуации на рынке труда.**

Труд можно трактовать как:

- **целесообразная деятельность человека, направленная на создание материальных и духовных ценностей, необходимых для жизни;**
- **все умственные и физические затраты, совершаемые людьми в процессе производства материальных и духовных ценностей;**
- **результат деятельности, работы, произведение.**


Рынок труда

–это динамическая система, включающая в себя комплекс социально-трудовых отношений по поводу условий найма, использования и обмена рабочей силы на жизненные средства, и механизм его саморегуляции, механизм спроса и предложения, функционирующий на основе информации, поступающей в виде изменений цены труда (заработной платы).

Рынок труда

- совокупность социально-экономических отношений между государством, работодателями и работниками по вопросу купли-продажи рабочей силы, обучения работников и использования их в процессе производства.

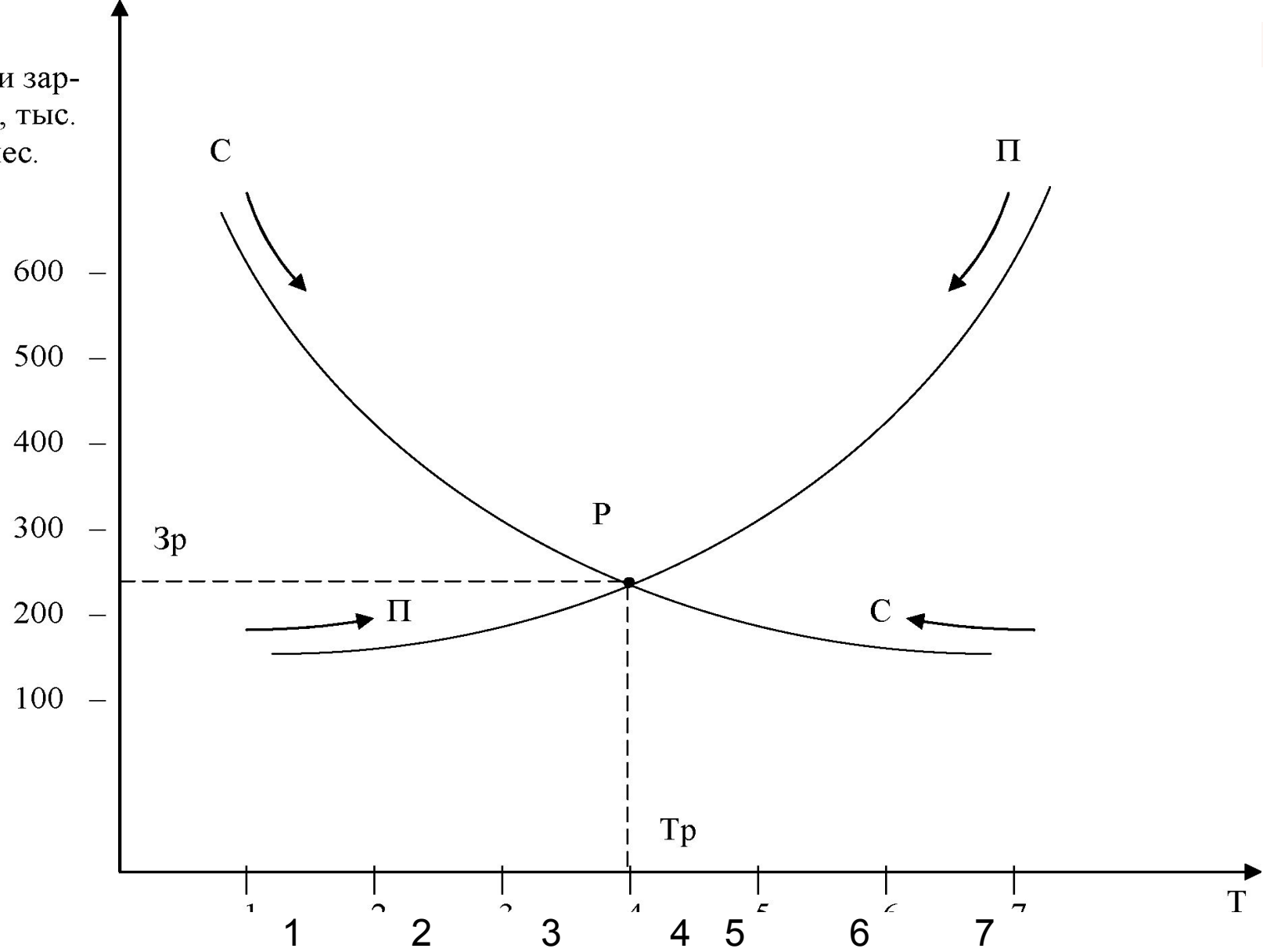
Рынок труда - сфера формирования и реализации спроса и предложения рабочей силы.



Главная цель политики в отношении рынка труда заключается в том, чтобы достичь приближения к **количественному и качественному равновесию спроса и предложения рабочей силы.**




Ставки зар-
платы, тыс.
руб./мес.



Кол-во труда, тыс. чел.

Закон спроса и предложения на рынке труда



Сбалансированность спроса и предложения рабочей силы на рынке труда затрудняется тем, что на спрос и предложение влияют различные силы и интересы разнообразных групп работодателей и трудоспособного населения, нуждающегося в работе и желающего работать по найму.

Расхождение между спросом и предложением приводит к структурной безработице даже при политике полной занятости.

НАСЕЛЕНИЕ СТРАНЫ

неспособное работать по найму

способное работать по найму

незанятое по найму

занятое в сфере рынка труда


в домаш-
нем хозяй-
стве

предприни-
матели, ре-
месленники

учащиеся
высших
и средних
учебных
заведений

в личных
подсобных
садоводче-
ских хозяй-
ствах

военно-
служащие



В соответствии с действующим в России
законодательством

ЗАНЯТОСТЬ


- это деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей, не противоречащая законодательству и приносящая, как правило, им заработок (трудовой доход).

По законодательству

ЗАНЯТЫМ

считается трудоспособное население :

- работающие по найму, т. е. выполняющие работу за вознаграждение в течение полного месяца, неполного рабочего дня;
- имеющие оплачиваемую работу, но временно на ней отсутствующие;
- самостоятельно обеспечивающие себя работой (фермеры, ИЧП);


- 
- население, которое проходит службу в армии;
 - обучающиеся на очных отделениях учебных заведений;
 - выполняющие работы по гражданско-правовым договорам;
 - избранные, назначенные, утвержденные на оплачиваемую должность лица.

В зависимости от уровня использования рабочей силы различают *полную, рациональную, эффективную, социально эффективную и потенциальную занятость.*

К *незанятому населению*

относятся:

- *добровольно незанятые* граждане, живущие на средства одного из супругов, родителей и др.;
- *вынужденно незанятые* граждане:
 - ищущих работу самостоятельно;
 - ищущих работу с помощью служб занятости;
 - безработных граждан, имеющих официальный статус и получающих пособие по безработице.



Законодательство о занятости наряду с ТК РФ призвано гарантировать право на труд и меры по предоставлению людям подходящей работы с учётом профессии, возраста, места жительства.

Для решения этих задач создана **Федеральная государственная служба занятости (ФГСЗ) является структурой специальных государственных органов, признанных обеспечить координацию, решение вопросов занятости, содействовать неработающим гражданам в трудоустройстве, организации их профессиональной подготовки, оказании социальной поддержки безработным.**

В 1996 г. международной статистикой труда были введены понятия **активного и неактивного населения.**

Население состоит:

- ***из экономически активного населения:***
 - населения, занятого общественно полезным трудом, приносящим доход;
 - лиц, активно ищущих работу (к ним не относятся занятые по уходу за детьми и служащие в армии);
- ***экономически неактивного населения.***



Рынку труда противопоказаны как полная занятость, так и чрезмерная безработица.

Статус безработного определён в ст. 3

Закона «О занятости населения в РФ»:

«Безработными признаются трудоспособные граждане, которые не имеют работы и заработка, зарегистрированные в органах службы занятости в целях поиска подходящей работы, ищут работу и готовы приступить к ней»;

Безработица может быть **вынужденной и добровольной**.

Добровольная включает :

- **фрикционную** — люди, покинув прежнее место работы, находятся в процессе движения, перехода на новое место;
- **институционную** — порождается институтом социальной защиты безработных (чем больше пособие, тем продолжительнее время поиска новой работы). Этот вид провоцируется несовершенством налоговой системы, информации о наличии свободных мест и инерцией рынка рабочей силы.

К **вынужденной безработице**


относят:

- **технологическую** — вызывается переходом к новому поколению техники и технологии, когда часть рабочей силы становится лишней либо требует нового, более высокого уровня квалификации;
- **структурную** — связана с масштабными структурными преобразованиями в экономике (для нее характерны закрытие устаревших предприятий и сокращение численности управленческого персонала);


- **конверсионную** — возникает при сокращении занятых в отраслях военной экономики и в армии;
- **экономическую** — вызывается конъюнктурой рынка, поражением части производителей в конкурентной борьбе;
- **маргинальную** — безработица слабо защищенных слоев населения (молодежь и женщины после отпуска по беременности и родам или по уходу за ребенком);
- **молодежную** — для лиц от 16 до 29 лет. Наблюдается на двух этапах: после окончания школы (если не поступил в вуз и не трудоустроился) и после окончания учебного заведения

- **По времени возникновения** безработица бывает сезонная и циклическая.
- **По месту выявления** — региональная.
- **В зависимости от величины временного интервала** - продолжительная (4-8 месяцев); длительная (8-18 месяцев); застойная (более 18 месяцев).
- **Безработица может быть скрытой и открытой**, создавая тем самым открытый и скрытый рынки труда.

Скрытый рынок труда образуют работники, для которых очень велика вероятность потерять работу, а среди них те, кто трудится неполный рабочий день или неполную рабочую неделю. По официальной статистике, эти люди не являются безработными.



Те, кто официально признан безработным, не всегда имеют право на получение пособия по безработице: этого права лишены те, кто уволился по собственному желанию, кто потерял работу в течение трёх месяцев и получает зарплату по месту работы, пенсионеры, лица, уволенные с работы за нарушение трудовой дисциплины, из-за участия в забастовках, отказавшиеся от работы, соответствующей специальности.



Уровень безработицы от 1 до 3% вполне допустим. С безработицей в 5% экономика способна существовать, но уже 7% - социально опасный уровень, которого надо избегать.

В случае застойной безработицы часто наступают необратимые явления в отношении к труду: снижается желание искать работу самостоятельно, происходит дисквалификация, т. е. потеря трудовых навыков, привыкание к низкому уровню жизни.

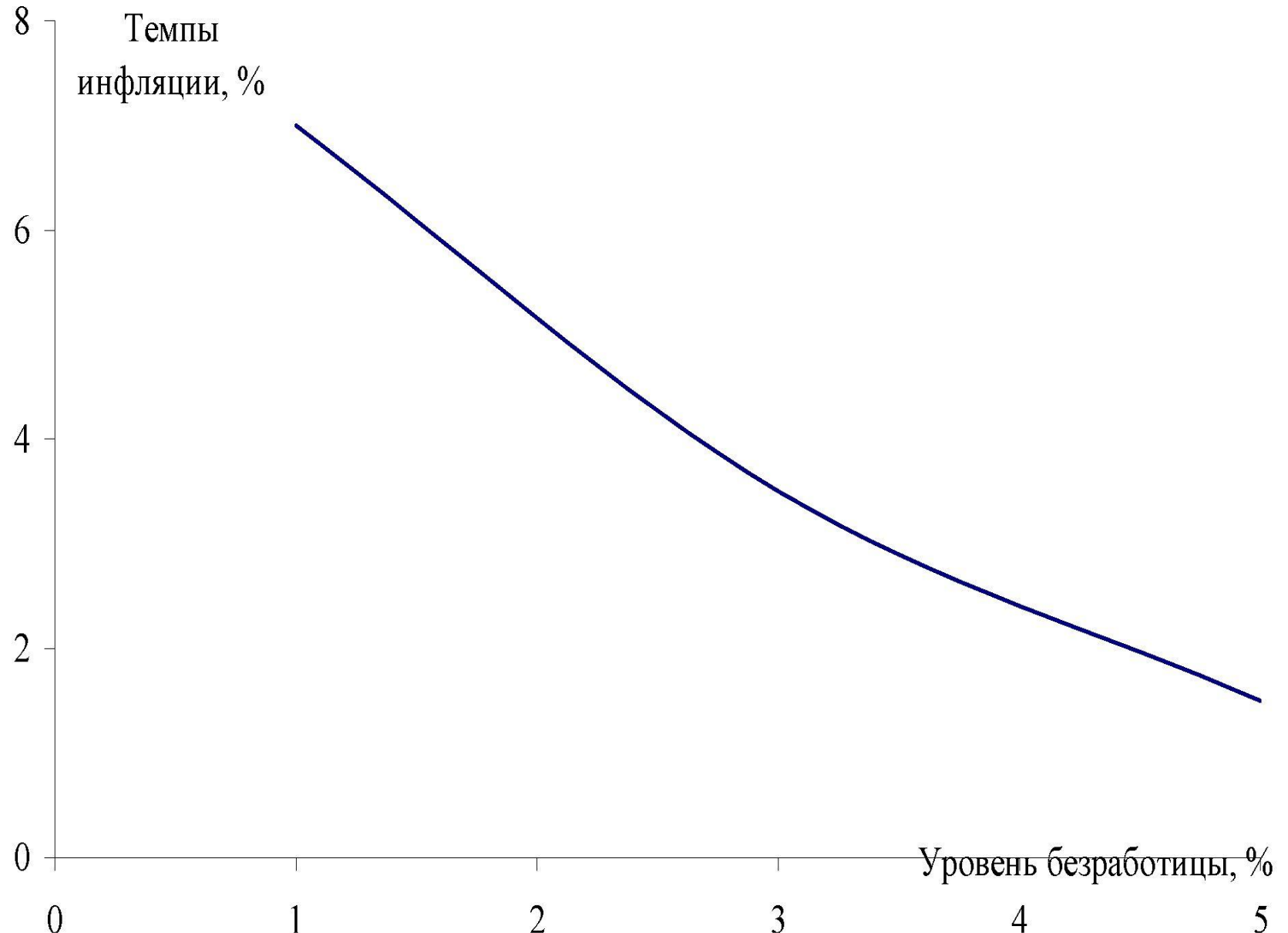




Рисунок 14.4 – Связь между уровнем безработицы и темпами инфляции (кривая Филипса)



**Управление
человеческими
ресурсами как функция
менеджмента
организации**

Менеджмент

— вид деятельности по руководству людьми, направленный на достижение целей предприятия путем использования труда, опыта, интеллекта и мотивов поведения с учетом удовлетворенности работников их трудом (М.Фоллет)




**Около 70% менеджеров
считают функцию УЧР
важнейшей для успеха
организации,
более 90% склонны считать,
что УЧР станет
определяющим в жизни
организации.**

Основная задача менеджмента


- эффективное использование способностей сотрудников в соответствии с целями предприятия и общества.


При этом должно быть обеспечено сохранение здоровья каждого человека и отношение конструктивного сотрудничества между членами коллектива и различными социальными группами.



Решение этой задачи обеспечивает
**функция управления
человеческими ресурсами,**
включающая:

- определение потребности в рабочих, инженерах, менеджерах различной квалификации исходя из стратегии деятельности фирмы;
- анализ рынка труда и управление занятостью;
- отбор и адаптацию персонала;
- планирование карьеры сотрудников фирмы и их профессиональный и административный рост;

- 
- **обеспечение рациональных условий труда, в т. ч. и благоприятной для каждого человека социально-психологической атмосферы;**
 - **организацию производственных процессов, анализ затрат и результатов труда, установление оптимальных соотношений между количеством единиц оборудования и численностью персонала различных групп;**
 - **управление производительностью труда;**
 - **разработку систем мотивации эффективной деятельности;**

- 
- **обоснование структуры доходов, степени их дифференциации и проектирование системы оплаты труда;**
 - **организацию изобретательской и рационализаторской деятельности;**
 - **участие в проведении тарифных переговоров между работодателями и работополучателями;**
 - **разработку и осуществление социальной политики предприятия;**
 - **профилактику и ликвидацию конфликтов.**

Объем работ по каждой из этих подсистем зависит:

- от размеров предприятия;**
- характеристик производимой продукции;**
- ситуации на рынке труда;**
- квалификации персонала;**
- степени автоматизации производства;**
- социально-психологической обстановки на предприятии и за его пределами.**



С течением времени менялось и представление о социально-экономических категориях, связанных с процессом управления трудом и совокупностью работающих людей.

Смена названий опосредованно отражает изменение отношения к тому, что сегодня чаще всего обозначают как человеческий ресурс.



Рабочая сила –

это физические и умственные способности к труду, которыми обладает человек и которые он использует при производстве материальных и духовных благ.

Трудовые ресурсы

(как экономическая категория)

**– это население страны,
обладающее физическим
развитием и
интеллектуальными
(умственными) способностями,
необходимыми для трудовой
деятельности.**

Трудовые ресурсы

(как планово-учетная категория)

**- население в
трудоспособном возрасте,
занятое и незанятое в
общественном
производстве.**

**Основной контингент трудовых
ресурсов составляет**

трудоспособное население

**— лица, преимущественно в
трудоспособном возрасте, способные к
участию в трудовом процессе:
мужчины от 16 до 59 лет и женщины от
16 до 54 лет за исключением нера
ботающих инвалидов I и II групп и
неработающих лиц трудоспособного
возраста, получающих пенсии.**

Кадры

**— это штатный состав
квалифицированных
работников организаций,
государственных учреждений,
профессиональных,
общественных и иных
организаций**

Персонал

**— личный состав
организации, работающий
по найму.**

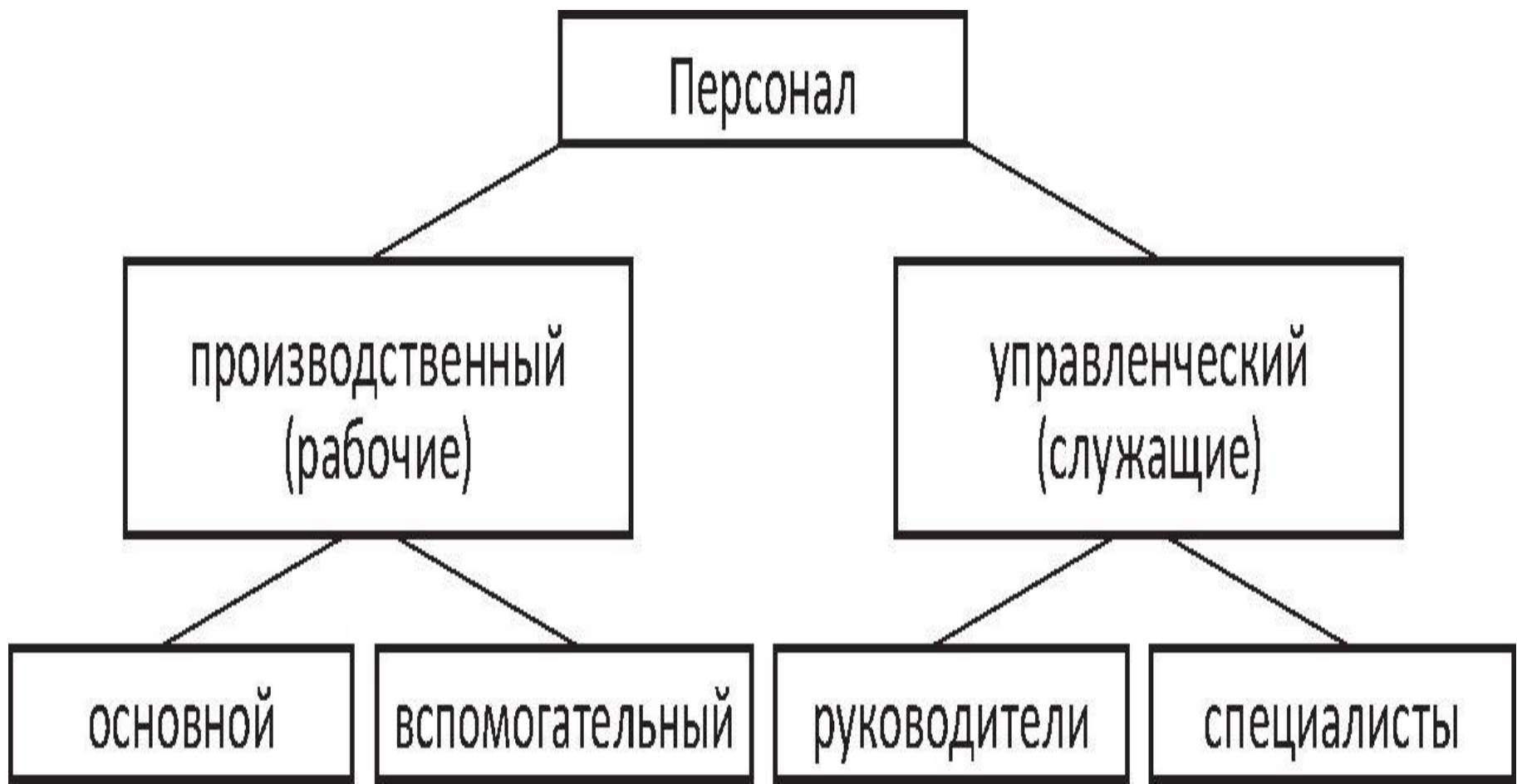
**Персонал работает на
обеспечение целей
организации.**

**От лат. *personalis* —
личный.**



**Базовой является классификация
по категориям работников.**


**Она предусматривает выделение
двух основных частей персонала
по участию в процессе
производства, делящихся на
*рабочих и служащих.***



Классификация работников по категориям

- ***Рабочие (производственный персонал)*** осуществляют трудовую деятельность в материальном производстве с преобладающей долей физического труда.
- ***Основной персонал*** — рабочие, преимущественно занятые в сборочных цехах предприятия;
- ***Вспомогательный персонал*** - рабочие, непосредственно занятые в заготовительных и обслуживающих цехах предприятия.

Результатом труда производственного персонала является продукция в вещественной форме.

- 
- ***Управленческий персонал*** осуществляет деятельность в процессе управления производством с преобладающей долей умственного труда.

Результатом их деятельности является

- изучение проблем управления;
- создание новой информации, изменение ее содержания или формы;
- подготовка управленческих решений;
- выбор руководителем наиболее эффективного варианта;
- реализация и контроль исполнения решений.

Ресурсно-ориентированный подход

Дж. Барни (1991 г.)

Устойчивое конкурентное преимущество можно достичь только тогда, когда у фирмы **есть запас человеческих ресурсов, который не смогут имитировать или воспроизвести её конкуренты**

Такой подход стал новым этапом в развитии конкурентного анализа. Его сильной стороной является **возможность объяснить** в доступных терминах **причины успеха компаний**, применение компетентностного подхода на практике и разработку конкурентных стратегий развития организации. Ресурсный подход рассматривает компанию в качестве набора материальных и нематериальных ресурсов.

Человеческие ресурсы –

(Human Resources – HR)

суммарная ценность сырого труда, величина которого определяется в основном количеством людей, составляющих трудовые ресурсы страны, и человеческого капитала, которым обладают эти люди.

(определение Всемирного банка)

Изменения во внешней и внутренней среде организаций, послуживших предпосылками перехода к УЧР

Радикальные изменения условий хозяйственной деятельности:

- повышении динамичности и турбулентности внешней среды;
- возрастание конкуренции;
- рост стоимости рабочей силы;
- возрастание сложности приобретения рабочей силы;
- изменения в трудовом законодательстве стран Западной Европы и США.

Изменения во внутренней среде организаций:

- формирование гибких децентрализованных структур управления;
- перераспределение власти по горизонтали;
- повышение требований к активности и квалификации персонала;
- повышение ответственности;
- все большая ориентация руководства деловых организаций на отношения социального партнерства и др.



Человеческий капитал

(Human Capital - HC)

— это капитал в форме интеллектуальных способностей и практических навыков, полученных в процессе образования и практической деятельности человека.

Управление персоналом

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

Управление человеческими ресурсами

(Human Resources Management - HRM).

- система разработки и реализации взаимосвязанных, тщательно продуманных решений по поводу регулирования отношений труда и занятости на уровне организации;

Управление человеческими ресурсами

- направление управленческой деятельности, в которой человеческий компонент (или персонал) организации рассматривается как один из важнейших ресурсов ее успешного функционирования и развития, фактор ее эффективности и роста, средство достижения стратегических целей. (из слайдов понятий)

Определение сущности УЧР

Люди в УЧР рассматриваются как достояние компании, как важный и дефицитный ресурс, используемый ею в конкурентной борьбе, который надо размещать, мотивировать, развивать и др.

Возможность эффективного использования человеческого ресурса связывается с новой кадровой политикой, ориентированной на удовлетворение потребностей работника интересов работников, с социальным партнерством, ориентацией на увязывание личных и организационных целей.



Управление людьми

Политика и практика, существующие в организациях и определяющие то, как управляют людьми

Управление человеческими ресурсами

«Стратегический и согласованный подход к управлению самыми ценными активами организации – работающими там людьми, которые вносят индивидуальный и коллективный вклад в достижение ее целей»

Управление человеческим капиталом

«Подход к получению, анализу и формированию данных, который дает представление об управлении получением добавленной стоимости, создаваемой людьми, стратегических инвестициях и операционных решениях, принимаемых на уровне руководства и менеджеров низшего звена»


Управление персоналом

«Управление персоналом занимается получением, организацией и мотивацией человеческих ресурсов, необходимых для предприятия»
(Армстронг, 1977)



«Управление человеческими ресурсами» понятие шире и включает понятие «управление персоналом».

Чаще их используют как синонимы, но т.к. многие организации переходят от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами необходимо подчеркнуть их различия:



**Сопоставление
понятий «Управление
персоналом» и
«Управление
человеческими
ресурсами»:**


Главное отличие между УП и УЧР связано с **уровнем управления.**

УП — *управление внутри организации,*

УЧР - *на уровне «выше фирмы» (локальный / местный, региональный, национальный, международный).*


УП - *направлено на конкретного человека или человеческую группу,*

УЧР — *на человеческие ресурсы, т.е. человеческие возможности.*




УП является практической, *утилитарной и инструментальной областью*, оно сосредоточено главным образом на *администрировании и применении кадровой политики*.

УЧР имеет стратегические параметры и рассматривает *общее размещение* человеческих ресурсов в пределах компании.



- **УП** характеризуется **краткосрочностью** своих перспектив,

- **УЧР** имеет **долгосрочную** перспективу, стремится к концентрированию всех аспектов человеческих ресурсов организации в единое целое и установлению высоких целей для работников.




- **УП** носит *реагирующий и диагностический* характер. Оно реагирует на изменения в трудовом законодательстве, в конъюнктуре рынка труда, на действия профсоюзов, рекомендуемые государством кодексы практики и прочие элементы влияния среды бизнеса.


УЧР носит *предписывающий* характер и касается *стратегий*, развития новых видов деятельности и разработки свежих идей.

- **УЧР** занимается более **глобальными аспектами менеджмента перемен**, стремится к **активному стимулированию перемен** и принятию **новых методов** работы.

УП занимается последствиями **изменений для принятой в компании практики работы.**


- 
- Для **УЧР** характерно ***расширение и углубление социального партнерства и трудовых отношений***

УП преимущественно направлено на чисто ***коммерческие цели,***




- В рамках **УЧР** персонал рассматривается в первую очередь как **инвестиции**, которые необходимо развивать, а также **издержки**, которые необходимо контролировать.

При **УП** люди рассматриваются только как **издержки**, которые необходимо контролировать.

- 
- В **УЧР** сотрудники — это объект корпоративной стратегии, **фактор преимущества в конкурентной борьбе**, объект инвестиций фирмы.

При **УП** сотрудники — это **фактор производства**: нужные люди на нужном месте в нужное время, ненужные освобождаются.



■ **УП** предусматривает **коммуникации с коллективными представителями** работников для достижения целей организации,

УЧР рассматривает необходимость **прямых коммуникаций** с работниками, условия для внедрения гибких методов работы, регулирование конфликтов лидерами рабочих групп, групповая работа, улучшение долгосрочных возможностей работников.



УП представляет собой важный элемент более широкого понятия — УЧР хотя на практике оба эти термина зачастую используются как синонимы.


Результаты научных дискуссий о том, существует ли принципиальная разница между УП и УЧР важны и для практикующих менеджеров: значительное число коммерческих и государственных организаций переходят от УП к УЧР.



**Управление человеческими ресурсами –
основной критерий экономического
успеха организации.**


**В условиях острой конкуренции за рынки
сбыта, при практически одинаковой
технической и технологической
оснащенности, добиться успеха может
только тот, кто лучше использует
имеющиеся у него человеческие ресурсы.**

***В умении обходиться с людьми
кроется сама суть управления.***




Генезис теории управления человеческими ресурсами.

Генезис (греч.) – описание происхождения, возникновения, становления, изменения




До начала 20 века, управление персоналом как специфическая функция не выделялась из социального управления и осуществлялось на основе здравого смысла, опыта, традиций (труд носил преимущественно индивидуальный характер).

Промышленная революция и развитие капитализма привели к повышению интенсивности труда, усилению отчуждения простых работников от собственников и управляющих, к обострению социальных конфликтов.



В этих условиях у руководителей корпораций появилась потребность в предупреждении и сглаживании производственных конфликтов, налаживании партнерских отношений между администрацией и остальными сотрудниками.

Для налаживания таких отношений требовались специальные работники и даже целые подразделения.



Кадрово – посреднические службы в управлении имели скорее вспомогательный, чем основной характер. Это объяснялось преимущественно индустриальным характером труда, требующим его жесткого разделения и довольно ограниченным уровнем образования работников.

Такое представление достаточно полно выражено в теории и практике тейлоризма.



Промышленная революция создала новую культурную среду, потребности человека становились все более сложными. Организациям приходилось вводить новшества, чтобы успешно конкурировать в рыночной экономике.

Роберт Оуэн (1771-1858) на примере своей фабрики (Англия) показал, что обязанность заботиться о наемных рабочих совпадает с интересами работодателя. Он отмечал, что для получения прибыли владелец предприятия должен уделять человеческому ресурсу такое же внимание, как и оборудованию.

Оуэн был не единственным. Большой вклад внесли А Сен-Симон (1760-1825), Ш.Фурье (1772-1837) и др.

Но идеи представителей «донаучного менеджмента» не нашли в то время широкого применения.

В начале XX в. вопросам управления трудом и персоналом стало уделяться гораздо большее внимание в связи с возникновением школы научного менеджмента у истоков которой стоял Фредерик Уинслоу Тейлор (1856-1915)


Главная идея Тейлора

- смоделировать труд как совокупность самых простых операций, наиболее быстро выполняемых узкоспециализированными работниками с целью получения максимальной прибыли.**

В то время «менеджмент» и «наука управления персоналом» считались синонимами


Методы управления персоналом в системе Тейлора:

- 1) индивидуальная ответственность каждого работника за выполнение служебных обязанностей и производственных заданий;
- 2) жесткое разделение сфер деятельности;
- 3) приоритет индивидуальных форм организации и стимулирования труда над коллективными формами;
- 4) проектирование рациональных приемов и методов труда по критерию минимизации времени на их выполнение;
- 5) нормирование труда;
- 6) выраженное преобладание экономического стимулирования;
- 7) преимущественно ориентация на авторитарный стиль управления персоналом.



**По Тейлору функция управления персоналом
чрезвычайно упрощается и сводятся к:**

- ***отбору преимущественно молодых, здоровых и добросовестных работников;***
- ***их материальному стимулированию достаточно высоким заработком;***
- ***авторитарному руководству организацией;***
- ***жесткому систематическому контролю за работниками и наказанию нерадивых главным образом в форме увольнения;***
- ***смягчению отношений между работниками и руководством с помощью некоторых социальных мероприятий в духе патернализма***




Генри Гантт (1861-1919), как и Тейлор, рассматривал проблемы согласования интересов работников и менеджмента, научного отбора, материального поощрения как средства повышения производительности труда, **детальных рабочих инструкций.**

Он считал, что время принуждения рабочих к труду ушло в прошлое. Рабочему человеку должна быть предоставлена возможность обрести в своем труде не только источник существования, но и удовлетворение трудом.

Попытка заставить работника делать непонятную ему работу приведет к неудаче.

Повышая свою квалификацию, рабочие сознательно и лучше выполняют порученные им задания.



Фрэнк Гилбрет (1868-1924) и Лилиан Гилбрет (1878-1958), занимались рационализацией труда рабочих, изучением физических движений в трудовом процессе и исследований возможностей повышения производительности труда.


Они считали, что успешное управление базируется на человеке, а не на работе, и научный менеджмент позволяет максимально использовать возможности и усилия человека.

Гаррингтон Эмерсон (1853-1931)

исследовал принципы организации труда применительно к любому производству.

Утверждал, что при выборе людей для работы не так важны такие внешние вещи, как образование, физическая сила и даже поведение в прошлом. Основное внимание надо обращать на внутренние способности, склонности и характер человека.


В работе «Двенадцать принципов производительности» обозначил особую роль будущей профессии менеджера.



Анри Файоль (1841-1925). Его теория администрирования состоит из двух частей:

- функции управления т.е. что делает руководитель (планирование, организация, распоряительство, координирование, контроль);
- принципы управления, т.е. как руководитель делает это.


Принципы Файоля ориентированы на условия, более благоприятные для осуществления демократических отношений.



Генри Форд (1863-1947) создал систему, действующую по принципу машины, где каждый «винтик» должен был обеспечить надежную работу. Эффективность подобной системы определялась стабильностью производственного механизма, экономической мотивацией рабочих, неизменностью потребительского спроса и внешней среды.

В конце 1920-х г., в период изменений социальной и рыночной среды Америки, компания Форд стала терпеть неудачи.


Крах Форда показал, что для успешного решения задач в новых условиях, требуются новые подходы и принципы управления.



Мери Паркер Фоллет и Элтона Мэйо
можно назвать самыми крупными
авторитетами в развитии школы
человеческих отношений в
управлении.

Именно Фоллет была первой кто
определил менеджмент как
«обеспечение выполнения работ с
помощью других лиц».


Эксперименты Элтона Мэйо, которые
проводились на заводе «Уэстерн
Электрик» в Хоторне, открыли новое
направление в теории управления.



Мэйо обнаружил, что четко разработанные рабочие операции и хорошая заработная плата не всегда вели к повышению производительности труда. Силы, возникавшие в ходе взаимодействия между людьми, превосходили усилия руководителя. Иногда работники реагировали гораздо сильнее на давление со стороны коллег по группе, чем на желания руководства и на материальные стимулы.


Ренсис Лайкерт, Р.Блейк и Дж.Моутон

также относятся к исследователям, изучавшим человеческие отношения. Они подчеркивали, что работники стремятся быть полезными, 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 зарплаты.




Авторами теории человеческих ресурсов являются А.Маслоу, Ф. Герцберг, Д.МакГрегор и др.

Теории человеческих ресурсов являются современными, они более гуманны.



Абрахамом Маслоу предполагает, что мотивами поступков людей, являются, в основном, не экономические силы, а различные потребности, которые могут быть лишь частично и косвенно удовлетворены с помощью денег.

Представители психологической школы полагали, что если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности работников должен возрасти, что будет вести к увеличению производительности.



Дуглас МакГрегор, Фредерик Герцберг и др. считали, что правильное применение науки о поведении всегда будет способствовать повышению эффективности как отдельного работника, так и организации в целом.

Главный постулат – труд большинства индивидов доставляет удовлетворение. Они 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 ими место в соответствии с иерархией.