**Министерство образования и науки РФ**

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ**

**ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**ДАЛЬНЕВОСТОЧНАЯ АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ**

**Факультет государственного и муниципального управления**

**Кафедра менеджмента государственного и муниципального управления**

# КУРСОВАЯ РАБОТА

**по дисциплине «Управление персоналом»**

**ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ЭВОЛЮЦИИ ВЗГЛЯДОВ НА ПРОБЛЕМУ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Студент

Группа 151-сз

(№ 050502)

С.В. Лозивский

Научный руководитель доцент

М.Г. Слободянюк

**Хабаровск 2009**

**ВВЕДЕНИЕ**

Управление в человеческом обществе существовало испокон веков. Как только люди заселили землю и стали жить племенами, сразу же появилась потребность в искусстве управления. Еще первые представители человеческого рода, объединенные в родовые общины, ежедневно решали проблемы использования собственных весьма ограниченных физических и интеллектуальных ресурсов, сталкивались с вопросами разделения труда, трудовой мотивации и дисциплины.

 Знаменательными фактами история подтверждает, что проблематика управления людьми если не стара как мир, то, как минимум, возникает приблизительно в одно и тоже время с организацией, как социальным феноменом.

Ученые-экономисты и управленцы-практики почти единогласно сходятся во мнении, что важной предпосылкой выживания наиболее эффективных организаций в конкурентной среде (что постоянно изменяется) есть формирование прогрессивного управления персоналом, который аккумулирует достижения современных управленческих подходов, ведущим лейтмотивом которых является признание людей, человеческого капитала организаций в качестве важнейшего ресурса.

**Актуальность темы.** На протяжении длительного периода развития общества проблемами формирования эффективной системы управления людьми занимались выдающиеся ученые, теоретики и практики. Вопрос о сущности, основных составных элементах и принципах рационального управления персоналом являли собой предмет их исследований, хотя отдельной науки, учебной дисциплины и целеустремленной управленческой деятельности относительно управления персоналом организаций почти до середины 20-го века в мире не существовало.

Характеризуя эволюцию взглядов на управление персоналом, можно выделить несколько этапов, которые соответствуют формированию и развитию науки менеджмента.

В целом, доиндустриальная эпоха, включая рабовладение, которое характеризовалось применением методов прямого принуждения к труду, а также эпоху феодализма со свойственным ей отсутствием личной свободы, не нуждалась в каких-то «рационализируемых» подходах к управлению людьми. Хотя проблема управления людьми, как сфера человеческих знаний, существовала уже давно.

Известно, что еще за 400 лет до н.э. Сократ подчеркивал важность разделения труда и специализации, указывал на то, что каждый человек рожден для определенного вида деятельности и потому его необходимо поставить на нужное место. Позже в Греции изучали метод выполнения трудовых операций, обеспечения их ритмичности. Древнегреческий мыслитель Плутарх исследовал и выделял личные качества лидеров, которые, по его мнению, определяли разные результаты управления государствами, империями, целыми народами.

И только с возникновением и развитием капитализма, рыночной экономики управления производством, а с ним - и управление людьми, их трудом, приобретает все большее значение.

И все же до конца 19-го - начала 20-го века научного управления, и тем более управление персоналом, не существовало.

Поэтому моим долгом будет рассмотрение основных направлений эволюции взглядов на проблему управления персоналом.

**Анализ изученных источников и литературы.** Анализ темы данной работы нашла отражения в трудах следующих авторов: Волгин, Н.А., Егоршин, А.П., Здравомыслов, А.Г. и т.д.

**Целью работы является** анализ основных направлений эволюции взглядов на проблему управления персоналом

**Основными задачами,** поставленными при написании данной работы, являются:

- исследование основных этапов развития управления персоналом;

- рассмотрение новых подходов используемых для управления персоналом.

**Объектом исследования** является научные подходы применяемые к управлению персоналом.

**Предметом исследования** является эволюция взглядов на управление персоналом.

**Методами исследования** в данной работе являются исторический, абстрактно-логический, монографический и аналитический.

**Эмпирической базой** курсовой работы является учебная и научная литература, данные периодических изданий: вопросы экономики, менеджмент в России и за рубежом, проблемы теории и практики управления, служба кадров и персонал, а также Интернет – сайтов.

**1. ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Первый этап развития менеджмента начался в начале двадцатого столетия и связан с учением Ф.Тейлора после публикации его книги "Принципы научного управления", в которой он впервые рассмотрел научные подходы и принципы построения системы управления. Используя систему управления, разработанную Ф.Тейлором, американские фирмы и Америка в целом наглядно продемонстрировали ее практическую значимость и влияние на развитие экономики. Однако системный анализ предложенной Ф. Тейлором модели управления показал, что эта система Тейлора пока нашла ограниченное применение вследствие непонимания ее сути рыночными структурами, фирмами и их руководителями.

Именно под воздействием учения Тейлора чуть позже появляются научные работы по менеджменту Френка, Гильберта, Ганита.

Второй этап развития менеджмента связан с новыми подходами в развитии учения о менеджменте, на основе учения Ф.Тейлора, но с принципиально новыми подходами. Появится и апробируется на практике так называемая классическая (административная) школа управления, родоначальниками которой стали А. Файоль, П. Урвик, Д. Муни, П. Слоун. В частности, А. Файоль впервые предложили новую теорию менеджмента, раскрывающую его функции, принципы и необходимость теоретического изучения.

Третий этап развития менеджмента стал называться "неоклассическим", нарождается и начинает развиваться школа "человеческих отношений", развитие которой связано с именами ученых А. Файоля, Д. Муни, П. Слоуна, Э. Мейо. На этом этапе апрбируется социологическая концепция групповых решений.

Четвертый этап развития менеджмента относится к периоду 1940 – 1960 гг. В эти годы происходит эволюция управленческой мысли, которая направлена на развитие теории организации менеджмента на основе достижений психологической и социологической наук, оказывающих решающее воздействие на человека в системе управления.

Пятый этап развития управленческой мысли отличается от всех предыдущих тем, что происходит становление современных количественных методов обоснования управленческих решений под воздействием широкого использования в практике экономико-математических методов и электронно-вычислительной техники. Этот процесс успешно развивается по настоящее время. Так, Д. Макгрегор впервые обосновал свою теорию и доказал, что отношение менеджера к своим подчиненным существенно влияет на их поведение и на рабочий климат в организации. В теории "X" - утверждение приоритета контролирующего менеджера, в теории "У" - принцип распределения объективности. (Годы развития этой концепции – 1950 – 1960 г.)

Шестой этап развития менеджмента можно отнести к периоду 1970 – 1980 гг. Учеными – управленцами вырабатываются новые подходы в развитии теории управления, смысл которых сводится к тому, что организация – это открытая система, приспосабливающаяся к внутренней среде (организации) нужно искать во внешней среде. Исходя из такого посыла происходили установления взаимосвязей между типами сред и различными моделями управления. К этому периоду относятся теории: "стратегического менеджмента" И. Ансоффа, "теория властных структур между организациями" Г. Саланчика, "конкретной стратегии, конкурентоспособности, потребительских качеств продукции и ресурсов" Портера и т.д.

Седьмой этап относится к 80-м гг., которые ознаменовались появлением новых подвидов в управлений, неожиданным для многих открытием "организационной структуры" как мощного механизма управления, особенно успешно использованного Японией и другими странами, с важнейшими по силе воздействия управленческими методами.

Восьмой этап развития менеджмента относится к 90-м гг. На этом этапе просматриваются три основные тенденции:

* возврат к прошлому - осознание значения материальной, технической базы современного производства;
* создание социальных поведенческих элементов - это усиление внимания не только к организационной культуре, но и к различным формам демократизации управления, участие рядовых работников в прибылях, в осуществлении управленческих функций в других сферах деятельности;
* усиление международного характера управления. Переход многих стран к открытой экономике, участие в конкурентной борьбе, организации современной деятельности.

По мнению М. Мескона и других, за всю историю эволюции систем управления человечество выработало всего три принципиально различных инструмента управления, т.е. воздействия на людей.

Иерархия – это организация, где основное средство воздействия отношения власть – подчинение, давление на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

Культура, т.е. вырабатываемые и признаваемые обществом организации, групповые ценности, социальные нормы, установки, шаблоны поведения, ритуалы, которые заставляют человека вести себя так, а не иначе.

Рынок, т.е. наличие сети равноправных отношений по горизонтали, основанных на купле-продаже продукции и услуг, на отношениях собственности, на равновесии интересов продавца и покупателя.

На каждом этапе развития менеджмента формировались соответствующие школы управления. М. Мескон выделяет четыре такие школы, в которых показаны методы и принципы их формирования.

**1.1 Персонал в рамках концепции школы научного управления: Фредерик Тейлор, Фрэнк и Лилия Гилберт**

Наука «управление персоналом» начала формироваться на стыке XIX и XX веков. 100 лет – это внушительный отрезок времени для того, чтобы успела сформироваться не только теория, но и практика.

Теоретической основой для данного научного процесса послужила школа научного управления, в рамках которой и исследовались многие вопросы, которые сегодня принято относить к системе управления персоналом. Дальнейшее развитие науки управления персоналом вплоть до середины 1980-х годов было неразрывно связано с процессом эволюции основных теорий менеджмента, а само управление персоналом рассматривалось в качестве одной из функций общего менеджмента.

Сегодня все больше и больше авторов склоняются к тому, что управление персоналом - это скорее не функция менеджмента, а самостоятельная управленческая система особого типа.

Однако вернемся к школе научного управления. Толчком к развитию научной мысли о процессах управления послужила так называемая «Пятая управленческая революция» (конец XIX - начало XX в.).

Основными результатами революции явились:

1) формирование крупных иерархических структур;

2) разделение управленческого труда;

3) введение норм и стандартов;

4) установление должностных обязанностей и ответственности класса управленцев.

В этих достаточно непростых условиях и сложилась первая «серьезная» школа менеджмента - **школа научного управления.**

Идеологом и родоначальником данной школы является **Фредерик Тейлор.** В основу своей теории научного управления Тейлор заложил три принципиальных положения: рационально-организованный труд рабочих; наличие формальной структуры организации; поиск механизмов сотрудничества управляющего и управляемого.

Максимальный уровень производительности труда рабочих - вот основной объект исследования и цель Тейлора, для достижения которой он разработал оптимальные методы выполнения трудовых операций. По сути, управление персоналом, по Тейлору, сводится к управлению трудом рабочих с целью максимизации его производительности исключительно на основе ускорения и совершенствования производственно-технического процесса. В этих условиях система заработной платы приняла строго индивидуальный, дифференцированный характер в зависимости от выполнения установленных норм (система прямой сдельщины).

Именно эта сторона учения Тейлора нашла широкое применение на промышленных предприятиях. Положение же о сотрудничестве между администрацией и рабочими и равномерное распределение ответственности между ними, как отмечал сам Тейлор, достигнуты не были.

Значительный вклад в становление школы научного управления внесли также **Фрэнк** и **Лилия Гилбрет,** которые в начале 1900-х гг. начали изучать рабочие операции, используя кинокамеру и микрохронометр.

Важным вкладом этой школы в теорию управления персоналом было систематическое использование технологий стимулирования с целью обеспечения заинтересованности работников в повышении производительности их трудовой деятельности. Основные идеи представителей данной школы менеджмента относительно управления персоналом в комплексном виде представлены в **общих принципах управления,** сформулированных **Тейлором:**

1. разработка оптимальных методов осуществления работы на базе научного изучения затрат времени, миграций, усилий и других факторов;
2. строгое соблюдение утвержденных стандартов;
3. работник должен работать на том рабочем месте, где он будет приносить наибольшую пользу;
4. оплата труда напрямую зависит от результатов деятельности рабочих;
5. привлечение к управлению профессиональных менеджеров, осуществляющих контроль по специализированным направлениям;
6. формирование исключительно дружеских и вместе с тем профессиональных отношений между менеджерами и рабочими.

**ИТОГ:** теорию научного управления можно считать переломным этапом, благодаря которому начали четко прорисовываться многие **аспекты управления персоналом:** подбор квалифицированных кадров, формирование дружеских отношений в коллективе, нормирование труда и многое другое.

* 1. **Персонал в рамках концепции административной (классической) школы управления: Анри Файоль, Макс Вебер**

Основоположником административной (классической) школы управления является французский социолог **Анри Файоль,** которого иногда называют отцом менеджмента. Сторонники этой теории рассматривали организацию с точки зрения широкой перспективы, пытаясь определить ее общие характеристики и закономерности, но при этом не очень заботились о социальных аспектах управления, в том числе и управления кадрами.

**Целью** классической школы управления было создание функций и принципов управления, использование которых, по мнению ее сторонников, должно привести организацию к успеху.

Главный вклад Файоля в теорию управления заключается в том, что он рассмотрел управление как универсальный процесс, состоящий из следующих обязательных и взаимосвязанных **функций:** *планирования, организации, распорядительства, координации и контроля*.

Безусловно, данные функции без особых проблем можно отнести и к системе управления персоналом. В управлении персоналом они могут выглядеть, например, так: кадровое планирование и маркетинг персонала; организация найма, адаптации, обучения, профессионального

продвижения и высвобождения персонала; распорядительство на уровне директора службы по управлению персоналом; координация деятельности всех компонентов системы управления персоналом; контроль за оценкой эффективности работы по управлению персоналом.

Кроме функций управления, Файоль разработал **14 принципов управления.** Считая предложенные им принципы универсальными, Файоль тем не менее полагал, что их применение на практике должно носить гибкий характер, в зависимости от ситуации, в которой осуществляется управление.

Кратко представим данные принципы.

1. Разделение труда, улучшающее качество труда и повышающее квалификацию персонала.
2. Власть, означающая то, что кто-то должен обладать правом отдавать команды и нести ответственность за результаты.
3. Дисциплина.
4. Единство распорядительства, объясняемое тем, что распоряжение должно исходить только от одного руководителя и контроль за его исполнением должен осуществлять только один руководитель.
5. Единство руководства.
6. Подчинение индивидуальных интересов общим интересам.
7. Вознаграждение персонала.
8. Централизация, которая определяется исходя из контекста конкретной ситуации, и выбирается таким образом, чтобы давать лучшие результаты.
9. Цепи взаимодействия, что соответствует видам делегирования полномочий от руководства к подчиненным, и наоборот.
10. Порядок, так как каждый должен знать свое место в организации.
11. Равенство.
12. Стабильность персонала, ибо кадры должны находиться в стабильной ситуации.
13. Инициатива, являющаяся двигателем развития организации и показателем отношения персонала к условиям их работы.
14. Корпоративный дух.

Существенный вклад в развитие теории управления в рамках классической школы внес немецкий социолог **Макс Вебер,** разработавший **теорию бюрократического построения организации,** которая должна обеспечить скорость, точность, порядок, определенность, непрерывность и предсказуемость. Основные **элементы** построения такой организации, по Веберу, должны быть следующие:

1. разделение труда;
2. иерархическая система распределения власти;
3. система правил и норм;
4. система правил и процедур поведения в конкретных ситуациях;
5. отсутствие личностного начала в межличностных отношениях;
6. прием в организацию на основе компетентности и потребностей организации;
7. продвижение внутри организации благодаря знаниям, умениям и опыту;
8. пожизненный найм.

**ИТОГ:** классическая школа управления рассматривала кадровые вопросы с исключительно организационно-административных позиций. Конкретный работник не рассматривался как самостоятельный объект управления персоналом.

* 1. **Персонал в рамках концепции школы человеческих отношений (неоклассической школы управления) Элтон Мэйо, Мэри Паркер Фоллетт**

До появления школы человеческих отношений мало кто рассуждал научным языком о «трудовом человеке» как об индивиде, а не как о работнике. Школа человеческих отношений зародилась в ответ на неспособность полностью осознать человеческий фактор в организации. Поскольку она возникла как реакция на недостатки классического подхода в управлении, ее часто называют неоклассической.

Признанными авторитетами школы человеческих отношений считаются **Элтон Мэйо** и **Мэри Паркер Фоллетт.** Они изменили акцент в изучении управления с решения задач и функций, выполняемых работниками, на конкретного человека и его отношения с другими.

К этому выводу Мэйо привели данные, полученные в результате специально проведенного в течение нескольких лет исследования в «Вестерн Электрик Компани» (США). Эти исследования показали, что поведение человека на работе и результаты его труда зависят не только от материального вознаграждения, но и оттого, в каких социальных условиях он находится на работе, какие взаимоотношения существуют между рабочими и между рабочими и руководителями. Мэйо отмечал, что руководители должны доверять рабочим и основное внимание уделять созданию благоприятных отношений в коллективе, т.е. создавать положительный социально-психологический климат, формировать лояльный рабочий коллектив.

Аналогичной точки зрения придерживалась и теоретик управления Мэри Паркер Фоллетт. Она считала, что для успешного управления руководитель должен отказаться от формального отношения с работниками, опирающегося на должностную власть, а быть лидером, признанным коллективом. Ее трактовка менеджмента как «искусства добиваться результатов посредством действий других» во главу угла ставила гибкость и гармонию во взаимоотношениях между менеджерами и рабочими. Менеджер должен исходить из сложившейся ситуации и управлять в соответствии с тем, что диктует ситуация, а не с тем, что предписано функцией управления.

**ИТОГ:** сегодня наработки представителей этой школы очень активно используют специалисты по управлению персоналом, которые в основном курируют такой важный процесс в системе управления персоналом как формирование корпоративной (организационной культуры). Все чаще этими вопросами в компании начинают заниматься, в том числе, и специалисты по внутрикорпоративному PR.

**1.4 Персонал в рамках концепции поведенческой школы (бихевиористские теории): «пирамида потребностей» Абрахама Маслоу, теории «Х» и «Y» Дугласа Мак-Грегора и теория «Z» Уильяма Оучи**

Психолог **Абрахам Маслоу** вслед за теоретиками «человеческих отношений» в организации исследовал и разработал теорию потребностей, известную как «пирамида потребностей». В соответствии с этой теорией, у каждого работника по мере удовлетворения первых жизненных потребностей (жилье, питание, заработная плата, условия труда) возникают потребности в лидерстве, признании, общении, понимании, престиже, самоактуализации и управлении организацией. Реализация этих потребностей будет вызывать у работника «эффект сопричастности» к управлению организацией, поможет внушить ему, что, несмотря на наемный характер труда, он становится партнером собственника.

Таким образом, согласно учению Маслоу, человек имеет сложную структуру иерархически расположенных потребностей. Поэтому управление должно осуществляться на основе выявления этих потребностей и использования соответствующих методов мотивирования, приемов управления человеческими отношениями, включающих консультации с работниками и предоставления им более широких возможностей на работе (рабочие начинают участвовать в оценке своих наставников, распределении премий, анализе причин порчи, тарификации работ и т.д.). Основная особенность этой теории управления заключается, во-первых, в признании неизбежности конфликтов между рабочими и организацией, задача которой состоит в том, чтобы уменьшить отрицательные последствия этих конфликтов. Этот вывод представители данной школы делают на основе того, что потребности человека и потребности организации не совпадают. Для удовлетворения своих потребностей человеку необходимо сохранить свою независимость, развивая и выражая индивидуальные способности в условиях полной свободы. Природа же организации ставит на пути человека определенные преграды, отсюда неизбежен конфликт. Во-вторых, сторонники этой теории исходили из положения, что управленческий труд представляет собой самостоятельный, специфический вид труда, профессиональную деятельность, а *менеджер - это профессия*.

Теории управления, в основе которых лежат социально-психологические особенности человека получили название бихевиористских теорий. **Бихевиоризм** (дословно - «поведение») - ведущее направление в психологии, изучающее человека, его реакции (поведение) на воздействия (стимулы) внешней среды.

Развитие таких наук, как психология и социология, и совершенствование методов исследования во второй половине XX в. сделало изучение поведения человека на рабочем месте в большей степени строго научным, что способствовало формированию школы поведенческих наук. Сторонники этой школы изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерства, изменения содержания работы и качества труда, акмеологии. В самых общих чертах основной целью этой школы было повышение эффективности деятельности организации за счет повышения эффективности использования ее человеческих ресурсов.

Поведенческий подход в управлении стал настолько популярным, что почти полностью охватил всю область управления в 1960-е гг. Его главный принцип состоял в том, что правильное применение науки о поведении человека всегда будет способствовать повышению эффективности деятельности как отдельного работника, так и организации в целом.

Одним из видных представителей школы поведенческих наук является **Дуглас Мак-Грегор,** разработавший теории «X» и «Y». В соответствии с его концепцией существуют два типа управления, отражающих два типа взглядов на работников.

Таблица 1 - Концепция управления

|  |  |
| --- | --- |
| **Предпосылки для организации типа «X»** | **Предпосылки для организации типа «Y»** |
| 1. Человек имеет унаследованную нелюбовь к работе и старается избегать её, т.е. по своей природе ленив. | 1. Человеку присуще стремление трудиться, выражение физических и эмоциональных усилий на работе для него естественно, контроль и угроза наказания не являются единственными средствами побуждения человека к деятельности. |
| 2. По причине этого большинство людей необходимо принуждать приказами, системой контроля и угрозами наказания к действиям для достижения целей организации. | 2. Ответственность и обязательства человека к целям организации зависят от вознаграждения за результаты труда, в первую очередь связанного с удовлетворением его потребностей в самовыражении. |
| 3. Человек предпочитает, чтобы им управляли, старается не брать на себя ответственность, имеет относительно низкие амбиции и желает быть в безопасной ситуации. | 3. Человек, воспитанный определенным образом, не только готов брать на себя ответственность, но даже стремится к этому. |

Мак-Грегор сделал вывод, что управление типа «Y» более эффективно, и рекомендовал менеджерам создавать условия, при которых рабочий, достигая целей организации, одновременно добивался бы и своих личных целей.

**Теория «X»** описывает взгляды на работника доиндустриальной эпохи. В соответствии с ней среднему человеку присуще отвращение к труду и желание избежать его при первой же возможности. Поэтому требуется принуждать большинство людей различными методами вплоть до наказаний к выполнению возложенных на них обязанностей и непрерывно контролировать их действия. Все это в свете данной теории усугубляется еще и тем, что большинство работников не стремятся ни к чему, избегают брать на себя ответственность и желают, чтобы ими руководили. Однако Мак-Грегор отмечает, что подобное поведение вызывается не столько свойствами человеческой натуры, сколько теми внешними условиями, при которых людям приходится жить и трудиться. Такие условия до середины XX в. были весьма далеки от идеала даже в наиболее развитых странах: на предприятиях зачастую преобладал тяжелый неквалифицированный физический труд, продолжительность рабочей недели намного превышала 40 часов, поэтому иного отношения к работе трудно было ожидать.

Современный этап НТР во многом изменил ситуацию. Большинство видов физического труда стали выполнять машины, что, по мнению Мак-Грегора, неминуемо приводит к изменению отношения людей к своей работе, которое отражается во второй его теории - теории «Y», являющейся противовесом теории «X».

В основе второй теории лежит восприятие работника как человека, обладающего интеллектуальными способностями, что связано, по мысли Мак-Грегора, с ростом НТП и переосмыслением по этой причине отношения людей к работе.

Согласно **теории «Y»:**

* затраты физических и интеллектуальных сил человека в труде совершенно естественны; принуждение к труду, угроза наказаний не является единственным средством достижения целей;

если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль в процессе деятельности;

приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели;

обычный человек при соответствующих условиях не только способен принимать на себя ответственность, но и ищет возможности проявлять свои способности.

Менеджмент в теории «Y» играет качественную роль: его задача - объединять (интегрировать), создавать условия, способствующие развитию актуальных способностей человека. Децентрализация управления - гарантия эффективности его труда. Большинство людей обладают сравнительно высокой степенью изобретательности и творчества, которые можно применить в интересах организации.

В 1981 г. американский профессор **Уильям Оучи** выдвинул **теорию «Z»,** как бы дополняя тем самым идеи Мак-Грегора, высказанные им в виде теорий «X» и «Y».

Изучив японский опыт управления, Оучи пришел к выводу о том, что может быть предложен эффективный тип японского подхода к управлению. Данная теория знаменовала попытку отказа от ситуационного подхода в пользу создания обобщенного описания управления. Предложив теорию «Z» управления персоналом, Оучи попытался сформулировать лучший путь управления любой организацией.

Исходным пунктом концепции Оучи является положение о том, что *человек - это основа любой организации, и от него в первую очередь зависит успех деятельности организации*.

Оучи сформулировал цели теории «Z», в сжатом виде сводящиеся к следующему: долгосрочный наем работников; групповое принятие решения; индивидуальная ответственность; постепенная оценка кадров и их умеренное продвижение; неспециализированная карьера; всесторонняя забота о рабочих.

**ИТОГ:** основная заслуга бихевиористов в области управления персоналом заключается в том, что они впервые осуществили вполне удачную попытку «заглянуть в душу работника» в целях повышения эффективности деятельности всей организации.

Таблица 1.1 - "Изменение концепции управления человеческими ресурсами"

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Период | Стратегические приоритеты | Отношение к работникам | Функции по управлению человеческими ресурсами |
| До 1900 г. | Технология производства | Интересы персонала практически не учитывались | Поддержание дисциплины труда |
| 1900 – 1910 гг. | Безопасность и условия труда персонала | Безопасное условие труда и создание предпосылок для хорошей работы | Обеспечение безопасных условий, организация труда |
| 1910 – 1920 гг. | Эффективность производства | Повышение заработков на основе высокой производительности | Мотивация и обучение, стимулирование высокой производительности |
| 1920 – 1930 гг. | Индивидуальные особенности работников | Учёт индивидуальных особенностей при проектировании работ | Разработка психологических тестов, опросы, учёт предложений работников при проектировании работ |
| 1930 – 1940 гг. | Профсоюзы, социальное партнёрство | 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 самодисциплины | Подготовка управленческого персонала с учётом изменения его роли в организации, коллективные формы организации труда |
| 1960 – 1970 гг. | Сотрудничество, развитие и углубление партнёрства | Расширение участия в обсуждении и принятии управленческих решений | Обработка процедур совместного участия в управлении, разделение ответственности |
| 1970 – 1980 гг. | Перемена труда | Соответствие содержания способностей и запросов, устранение монотонности и однообразия в работе | Чередование работ, развитие коллективных форм организации труда |
| 1980 – 1990 гг. | Движение персонала | Надёжная гарантия занятости в период экономического спада | Перераспределение рабочей силы, переподготовка, содействие в поисках работы |
| 1990 – 2000 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 вознаграждений, участие в доходах и капитале |

**2.** **НОВАЯ ТЕОРИЯ И НАУЧНЫЕ ПОДХОДЫ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ДЛЯ УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Мир становится ареной быстрых перемен. Все более частыми и значительными становились научно – технические нововведения и правительства начали все более решительно определяться в своем отношении к бизнесу. Эти и другие факторы заставили представителей управленческой мысли глубже осознать существование внешних по отношению к организации сил. Для этой цели были разработаны новые подходы.

К настоящему времени известны четыре важнейших подхода, которые внесли существенный вклад в развитие теории и практики управления.

Подход с позиций выделения различных школ в управлении заключает в себе фактически четыре разных подхода. Здесь управление рассматривается с четырех различных точек зрения.

Процессный подход – рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций.

В системном подходе подчеркивается, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимосвязанных элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

Ситуационный подход концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку существует такое обилие факторов, как в самой организации, так и в окружающей среде, не существует единого “лучшего” способа управлять организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.

**2.1 Количественная школа управления персоналом**

Заключительной теорией, или школой, управления является школа науки управления, или количественная школа, цель которой - внедрить в процессы управления методы и аппарат точных наук: математики, статистики, инженерных наук и связанных с ними областей знаний. Количественные методы объединены под общим названием «исследование операций» и представляют, по сути, применение методов научного исследования к операционным проблемам организации.

После постановки проблемы специалисты по исследованию операций разрабатывают модель ситуации. После разработки модели переменным задаются количественные значения. Это позволяет объективно сравнить и описать каждую переменную и отношения между ними.

Основной **особенностью школы науки управления** (количественной школы, или исследования операций) является замена словесных рассуждений и описательного характера моделями, символами и количественными значениями.

Самый крупный толчок к развитию количественных методов в управлении дало применение компьютеров, которые позволили исследователям операций разрабатывать всё более сложные модели, наиболее приближающиеся к реальности, а значит, более точные, что сделало возможным внедрять оптимальные, наиболее эффективные управленческие решения.

Яркими примерами использования наработок количественной школы в системе управления персоналом являются: модели оценки социально-экономической эффективности управления персоналом и мотивационные модели, основанные, например, на нейролингвистическом программировании, теориях вероятностей и игр.

В дальнейшем в школе сформировалась теория принятия решений. В настоящее время исследования в области управленческих решений направлены на разработку:

- методов математического моделирования процессов выработки и принятия решений в организациях;

- алгоритмов выработки оптимальных решений с применением теории статистических решений, теории игр и др.;

- количественных прикладных и абстрактных моделей экономических явлений.

Таблица 2 -"Сравнительный анализ старой и современной организации управления"

|  |  |
| --- | --- |
| **Старая организация** | **Современная организация** |
| Малое количество крупных организаций, отсутствие гигантских организаций.  | Большое количество чрезвычайно мощных, крупных организаций, как коммерческих, так и некоммерческих.  |
| Относительно небольшое количество руководителей высшего звена, практическое отсутствие руководителей среднего звена.  | Большое количество руководителей высшего звена, небольшое количество руководителей среднего звена.  |
| Управленческая работа зачастую не выделялась и не отделялась от неуправленческой деятельности.  | Четко очерчены управленческие группы, управленческая работа воспринимается и отделяется от неуправленческой деятельности.  |
| Занятие руководящих постов в организации чаще всего по праву рождения или путем захвата силой.  | Занятие руководящих постов в организации чаще всего по праву компетентности с соблюдением законности и порядка.  |
| Малое количество людей, способных принимать важные для организации решения.  | Большое количество людей, способных принимать важные для организации решения.  |
| Упор на приказ и интуицию.  | Упор на коллективную работу и рациональность.  |

**2.2 Процессный подход**

Эта концепция, означающая крупный поворот в управленческой мысли.

Управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других, это не какое - то единовременное действие, а серия непрерывных, взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для успеха организации. Их называют управленческими функциями.

Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций.

Процесс управления состоит из четырех взаимосвязанных функций : планирования, организации, мотивации и контроля.

**Планирование.**

Функция планирования предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей. По своей сути, функция планирования отвечает на три следующих основных вопроса:

1) Где мы находимся в настоящее время? Руководители должны оценивать сильные и слабые стороны организации в таких областях как финансы, маркетинг, производство, трудовые ресурсы, научные исследования и разработки.

2) Куда мы хотим двигаться? Оценивая возможности и угрозы в окружающей среде, такие как конкуренция, клиенты, законы, политические факторы, экономические условия, технология, снабжение, руководство определяет, каким должны быть цели организации и что может помешать организации достичь этих целей.

3) Как мы собираемся сделать это? Руководители должны решить как в общих чертах, так и конкретно, что должны делать члены организации, чтобы достичь выполнения целей организации.

Планирование – это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению ее общих целей.

Планирование в организации не представляет собой отдельного события в силу двух существенных причин. Во - первых хотя некоторые организации прекращают существование после достижения цели, ради которой они первоначально создавались, многие стремятся продлить существование как можно дольше. Поэтому они заново определяют или меняют свои цели.

Вторая причина, по которой планирование должно осуществляться непрерывно - это постоянная неопределенность будущего. В силу изменений в окружающей среде или ошибок в суждениях, события могут разворачиваться не так, как это предвидело руководство при выработке планов. Поэтому планы необходимо пересматривать, чтобы они согласовывались с реальностью.

**Организация.**

Организовывать – значит создать некую структуру. Существует много элементов, которые необходимо структурировать, чтобы организация могла выполнять свои планы и тем самым достигать своей цели. Одним из этих элементов является работа, конкретные задания организации.

Поскольку в организации работу выполняют люди, другим важным аспектом функции организации является определение, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание из большого количества таких заданий, существующих в рамках организации, включая и работу по управлению.

**Мотивация.**

Руководитель всегда должен помнить, что даже прекрасно составленные планы и самая современная структура организации не имеют никакого смысла, если кто-то не выполняет фактическую работу организации. И задача функции мотивации заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразуясь с планом.

Руководители узнали, что мотивация, т.е. создание внутреннего побуждения к действиям, является результатом сложной совокупности потребностей, которые постоянно меняются. В настоящее время мы понимает, что для того, чтобы мотивировать своих работников эффективно, руководителю следует определить, каковы же на самом деле потребности, и обеспечить способ для работников удовлетворять эти потребности через хорошую работу.

**Контроль.**

Контроль – это процесс обеспечения того, что организация действительно достигает своих целей. Существует три аспекта управленческого контроля. Установление стандартов – это точное определение целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени. Оно основывается на планах, разработанных в процессе планирования. Второй аспект – это измерение того, что было в действительности достигнуто за определенный период, и сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами. Третья фаза, где предпринимательские действия, если это необходимо, подвергаются коррекции серьезных отклонений от первоначального плана. Четыре функции управления имеют две общих характеристики : все они требуют принятия решений, и для всех необходима коммуникация, обмен информацией, чтобы получить информацию для принятия правильного решения и сделать это решение понятным для других членов организации.

**2.3 Системный подход**

Применение теории систем облегчило для руководителей задачу увидеть организацию в единстве составляющих ее частей, которые неразрывно переплетаются с внешним миром.

Система – это некоторая целостность, состоящая из взаимозависящих частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого.

**Открытие и закрытие системы.**

Существует два основных типа систем: закрытые и открытые. Закрытая система имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от среды, окружающей систему.

Открытая система характеризуется взаимодействием с внешней средой. Энергия, информация, материалы – это объекты обмена с внешней средой через проницаемые границы системы. Открытая система имеет способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде и должна делать это для того, чтобы продолжить свое функционирование.

Руководители в основном занимаются системами открытыми, потому что все организации являются открытыми системами. Выживание любой организации зависит от внешнего мира.

**Подсистемы.**

Понятие подсистемы – это важное понятие в управлении. Подсистемы в свою очередь могут состоять из более мелких подсистем. Поскольку все они взаимосвязаны, неправильное функционирование даже самой маленькой подсистемы может повлиять на систему в целом. Работа каждого отдела и каждого работника в организации очень важна для успеха организации в целом.

**Переменные и системный подход.**

Теория систем сама по себе еще не говорит руководителям, какие же именно элементы организации как системы особенно важны. Она только говорит, что организация состоит из многочисленных взаимосвязанных подсистем и является открытой системой, которая взаимодействует с внешней средой. Эта теория конкретно не определяет основные перемены, влияющие на функцию управления. Не определяет она и того, что в окружающей среде влияет на управление и как среда влияет на результат деятельности организации. Очевидно, что руководители должны знать, каковы переменные организации как системы, для того чтобы применять теорию систем к процессу управления. Это определение переменных и их влияния на эффективность организации является основным вкладом ситуационного подхода, являющегося логическим продолжением теории систем.

* 1. **Ситуационный подход**

Согласно ситуационной теории, менеджерам необходимо определить подход, который будет легче всего служить им в данной ситуации и поможет достигнуть их управленческих целей. Например, столкнувшись с задачей увеличения выпуска продукции обувной фабрики, менеджеры, которые привержены случайному подходу, анализируют как научное управление, так и поведенческие доходы. Затем они задаются вопросом: “Какие методы будут здесь наиболее эффективны?”

Следующее, что они могут сделать – изучить время операций на производственной обувной линии в классическом стиле Тейлора или Гилбреттов, подбирая техническое решение проблемы путем разделения труда. Но что, если необходимость в увеличении производства является временной? В этом случае менеджеры могут подыскивать административное решение путем организации сверхурочных работ. Сверхурочные работы могут и не понадобиться, если они разработают инициативный премиальный план. Таким образом, этот подход является случайным, зависящим от специфических факторов рассматриваемой проблемы.

На примере обувной фабрики показано, что ситуационный подход предполагает использования такого метода, который лучше всего отвечает потребностям возникшей ситуации. Ситуационный подход также фокусирует внимание менеджеров на отношениях между внутренней и внешней средой организации.

Внешняя среда состоит из социальных, политических и экономических факторов, которые могут влиять на организацию.

Внутренняя среда является средой внутри организации.

Согласно ситуационному подходу, менеджеры должны знать о взаимодействии между этими двумя средами. Завод, производящий автомобили имеет внутреннюю среду, состоящую из всех подразделений, вовлеченных в сборку автомобиля. Но менеджер может быть также связан с внешней средой, которая влияет на производство автомобилей. Например, потребность общества в охране окружающей среды потребовала изобретения безопасных и эффективных топливных выхлопных систем. Внешняя среда, конечно, не ограничивается “окружающими представлениями “? Она включает все факторы (исключая вовлеченные во внутреннюю деятельность компании), которые могут воздействовать на фирму, в том числе многообразные правительственные воздействия.

Менеджеры, которые используют ситуационный подход, должны знать об ограничивающих или сдерживающих факторов, которые существуют внутри их собственных организаций. Ситуационный подход признает три основных ограничения: технологическое, человеческое и ограничение в постановке задачи.

Технологические ограничения определяются типом и гибкостью организационных средств производства товаров или услуг. Различные типы организации требуют различных видов технологических ресурсов. Машины и оборудование в производстве стали, например, обходится очень дорого. Из-за столь огромных капитальных расходов таким компаниям трудно быстро изменить технологию, чтобы приступить к удовлетворению новых потребностей.

Технология во многом определяет и степень взаимозависимости среди различных сегментов организации. Чем выше степень взаимозависимости, тем больше требуется координации и, следовательно, больше управленческого искусства.

Ограничение в постановке задачи возникает из фактического характера работ, выполняемыми рабочими. Некоторые работники могут работать в методической манере с небольшой вариацией в своих действиях. Как в случаях сборочного конвейера. Другие могут быть вовлечены в более комплексные и менее регламентированные работы, такие, как выполнение проверки телеаппаратуры, где рабочие должны устранять самые различные дефекты в изделиях.

Человеческие ограничения отражают уровни компетенции людей, работающих в организации. Один из случайных факторов здесь состоит в определении мотивации групп рабочих. Интересуются ли они заработной платы и гарантией работы? Или работники больше заинтересованны в продвижении, личном развитии и в отношении к их личности?

Системный подход придает особое значение объединению связей между различными организациями. Заостряя свое внимание на характере этих связей, ситуационный подход актуализировал эту проблему. В результате ситуационный подход сегодня является передовым подходом в управленческой мысли. Однако и этот подход подвергается критики. Некоторые считают, что у него недостаточно теоретическое обоснование, которое проявляется в отсутствии базы для познания, недостаточной прогностической способности и инициативности. С другой стороны, его защитники утверждают, что одним из наиболее полезных ответов на вопросы “Как мы будем делать это?” и “Что мы будем делать дальше?” является: ”Это все зависит от…”. В ситуационном подходе каждая ситуация рассматривается так, чтобы ее определенное уникальное свойство перед тем, как принять управленческое решение. Это заметно контрастирует с ранними подходами, которые имели тенденцию к универсальным принципам, которые часто были неприменимы к специфическим ситуациям. Прежде чем принять какой – либо подход, современные менеджеры должны проанализировать ситуацию, а затем, посмотрев все разнообразные школы управленческой мысли, определить какая комбинация управленческих методов оказывается наиболее подходящей.

Ситуационные теории управления дают рекомендации относительно того, как следует поступать в конкретных ситуациях. При этом выделяются четыре обязательных шага, которые должны быть осуществлены менеджером для того, чтобы добиться эффективного управления в каждой конкретной ситуации:

Во-первых, Руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность. Это подразумевает понимание процесса управления, индивидуального и группового поведения, системного анализа, методов планирования и контроля и количественного методов принятия решений.

Во-вторых, каждая из управленческих концепций и методик имеет свои сильные и слабые стороны, и сравнительные характеристики в случаи, когда они применяются к конкретной ситуации. Руководитель должен уметь предвидеть вероятные последствия, - как положительные, так и отрицательные,- от применения данной методики и концепции. Приведу простой пример. Предложение удвоить заработную плату всем служащим в ответ на дополнительную работу, вероятно, вызовет значительное повышение их мотивации на какое–то время. Но, сравнивая прирост затрат с полученными выгодами, мы видим, что такой путь может привести к разорению организации. В-третьих, руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию. Необходимо правильно определить, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных.

В-четвертых, руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект и таили бы меньше всего недостатков, с конкретными ситуациями, тем самым обеспечивая достижение целей организации самым эффективным путем в условиях существующих обстоятельств.

Ситуационные теории, давая описание того, как подстроить организацию к конкретным требованиям, как производить изменения и перестановки наиболее рационально и безболезненно, как создавать и развивать адаптационный потенциал, отрицают наличие универсальных подходов к управлению. Наличие обобщенных, всеохватывающих принципов построения и осуществления любого управления. С точки зрения этих теорий, управление – это в первую очередь искусство менеджеров понять ситуацию, вскрыть ее характеристики и выбрать соответствующее управление, а уж потом следовать научным рекомендациям в области управления, носящих универсальный и обобщающий характер.

При рассмотрении последних трех направлений в развитии теории управления персоналом можно заметить, что они являются не теориями, а скорее комбинациями теории и практики менеджмента, то есть ситуационный, системный, процессный подходы - это методы применения теорий управления на практике.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Промышленная революция XIX века кардинальным образом изменила характер экономических организаций - на смену мастерским пришли фабрики, использующие совместную работу значительного числа людей.

Изменился и характер труда - на смену квалифицированному труду ремесленника пришел механический и бессодержательный труд пролетария, являвшегося, по меткому определению К. Маркса, лишь «придатком машины». Рост масштабов экономических организаций и усиление недовольства условиями труда большинства их работников постепенно заставляли руководителей этих организаций нанимать специалистов, занимавшихся исключительно отношениями с рабочими.

Существенные изменения в управлении человеческими ресурсами произошли в промышленно развитых странах в 20 - 30-е годы нашего века. Три важнейших фактора предопределили эти изменения - появление и распространение «научной организации труда», развитие профсоюзного движения и активное вмешательство государства в отношения между работниками и работодателями.

В первой половине двадцатого века получили развитие четыре четко различимые школы управленческой мысли.

Последствия Великой депрессии и вторая мировая война на некоторое время отвлекли внимание руководителей предприятий от идей Мэйо и Роэзлизбергера, однако в пятидесятые годы интерес к ним проявился с новой силой, поскольку тейлористские методы организации труда перестали приносить желаемую отдачу.

В 1960 году Дэвид МакГрегор опубликовал ставшую впоследствии знаменитой книгу «Человеческая сторона предприятия», в которой подверг критике основные положения теории «научного управления». Работы МакГрегора и других теоретиков управления, развивавших взгляды Мэйо и Роэзлизбергера, оказали значительное влияние, как на практику управления, так и на подготовку будущих руководителей.

 В 60 - 70-е годы американские школы бизнеса расширили свои программы за счет включения в них дисциплин, связанных с человеческими ресурсами: индустриальной психологии, организационного поведения, управления персоналом. В результате в экономику начали приходить руководители, осознавшие необходимость и важность управления человеческими ресурсами, а также понимавшие специфику этого процесса в сравнении с управлением финансами или закупками.

В 70-е годы в Америке и в 80-е годы в Западной Европе произошло утверждение гуманистического подхода к управлению людьми. Это означало повышение их статуса внутри организации и одновременно появление таких новых направлений деятельности, как планирование и развитие карьеры, внутриорганизационная коммуникация, обогащение труда, привлечение рабочих к участию в управлении. Колледжи и школы бизнеса начали готовить специалистов по управлению человеческими ресурсами, возникли многочисленные ассоциации и профессиональные организации в этой области. Управление персоналом превратилось в такую же важную организационную функцию, как управление финансами или технологическим развитием, а их руководители стали полноправными членами высшего руководства большинства современных компаний.

В 90-е годы также произошли существенные изменения в приоритетах управления человеческими ресурсами, связанные с ускорением технологического прогресса, глобализацией экономики и усилением конкуренции во всех отраслях жизни. Одновременно с развитием этих тенденций произошло дальнейшее ослабление влияния профессиональных союзов, прежде всего в Северной Америке и Японии, уменьшилась степень государственного регулирования экономики и отношений работников и работодателей, произошли реформы по либерализации систем социального страхования и обеспечения. Значительной корректировке подверглась традиционная модель трудовых отношений - сегодня ни работодатели, ни работники не рассматривают свой союз как «супружество от венца до гроба», т.е. с окончания учебного заведения до пенсии. Скорее, они относятся к нему как временному взаимовыгодному партнерству - мы вместе, пока это выгодно каждой из сторон. В то же время руководители организаций видят в своих сотрудниках, в их способности осваивать новые знания и навыки основной источник устойчивого конкурентного преимущества. В свою очередь сотрудники, не ожидающие более гарантий пожизненной занятости, требуют от организации поддержания их конкурентоспособности на рынке труда за счет своего профессионального развития.

**ВЫВОД:** Итак, в 90-х годах 20-го века в менеджменте начинает утверждаться принципиально новый подход к управлению персоналом – объектом становятся не люди, их деятельность, процессы, а организационные культуры различного типа. Современные руководители рассматривают культуру своей организации как важный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, облегчить взаимное общение.

Фактически происходит трансформация управления персоналом в управление человеческими ресурсами. Меняются задачи и цели кадровой работы, повышается статус работников кадровых служб. Руководители последних во многих корпорациях входят в состав правления и даже совета директоров.

В современном производстве особое значение придается стратегическому подходу к управлению персоналом, позволяющему получить синергетический эффект, но при соблюдении определенных условий.

 Под влиянием третьей промышленной революции зарождается новое общество, основу которого закладывают интеллект, информация и интерес. В этом обществе не труд в своей непосредственной форме, а разум, наука как непосредственная производительная сила становятся главным источником общественных богатств.

В настоящее время меняется парадигма управления, о чем свидетельствует становление стратегического управления человеческими ресурсами.

Зарубежный опыт теории и практики менеджмента показывает, что переход от поточного внутрифирменного планирования к долгосрочному, а затем и стратегическому вызван ускорением темпов научно-технического и социально-экономического развития, усилением элементов неопределенности и непредсказуемости во внешних отношениях. Выработка и реализация корпоративной стратегии, которая могла бы лучше соответствовать быстро изменяющимся внешним условиям, стала исключительно важной частью деятельности большинства компаний.

**СПИСОК использованных ИСТОЧНИКОВ и литературы**

1. Волгин Н.А. Оплата труда: японский опыт и российская практика: учебное пособие / Н.А. Волгин, О.Н. Волгина. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2004. – 508 с.
2. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие // А.П. Егоршин – Н.Новгород: НИМБ, 2003. – 320 с.
3. Здравомыслов А.Г. Потребности. Интересы. Ценности. (Актуальные проблемы ист. материализма) / А.Г. Здравомыслов. – М.: Политиздат, 1986. – 223 с.

Корицкий Э. Научный менеджмент российская история / Э.Г. Корицкий, В. Нинциева. – СПб.: Изд-во «Питер» 2004.- 220 с.

Маренков Н.Л. Управление трудовыми ресурсами / Н.Л. Маренков, Е.А. Алимарина. – М.: Изд-во «Феникс», 2004. – 448 с.

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. «Дело», 2002. – 702 с.
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури.– М.: Дело, 2000. – 704 с.

Мишурова И.В., Кутелев П.В. Управление мотивацией пероснала: учебно-практическое пособие / И.В. Мишурова, П.В. Кутелев. – М. ИКЦ «МарТ», 2003. – 224 с.

1. Ньюстром Дж.В., Дэвис К. Организационное поведение /Перевод с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского / Дж.В. Ньюстром, К. Дэвис. – СПб. Изд-во «Питер», 2000. – 448 с.
2. Психология менеджмента: учебник для вузов / Под ред. Г.С. Никифорова. – СПб.: Питер, 2004 – 639 с.
3. Радько С.Г., Афанасьева А.И. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: учеб. для вузов. / С.Г. Радько, А.И. Афанасьева. – СПб.: филиал изд-ва «Просвещение», 2003. – 358 с.

Розанова В.А. Психология управленческой деятельности / В.А. Розанова. – М.: Изд-во «Экзамен», 2003. – 192 с.

Рофе А.И. Теоретические основы экономики и социологии труда: учебник для студентов вузов / А.И. Рофе, , А.Л. Жуков, - М.: Изд-во МИК, 1999. – 336 с.

1. Семенова И.И. История менеджмента: учебное пособие для вузов / И.И. Семенова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 222 с.
2. Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение: Пер. с англ. / Д.С. Синк. – М.: Прогресс, 1098. – 528 с.

Соломанидина Т.О. Управление мотивацией персонала: учебное пособие / Т.О. Соломанидина. - М.: Изд-во Рос. экон. акад., 1995. – 128 с.

Травин В.В. Основы кадрового менеджмента / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2005. – 336 с.

1. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент / Э.А. Уткин. – М.: Изд-во ЭКМОС, 1999. – 256 с.
2. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность: В 2 т. Т. 2: Пер. с нем. / Х. Хекхаузен. – М.: Педагогика, 1986. – 398 с.
3. Шаховой В.А. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие / В.А. Шаховой, С.А. Шапирою. - М.: ООО «Вершина», 2003. – 224 с.