

# ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

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

# ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

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

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

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

# ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

**Управление персоналом (менеджмент персонала)** - система взаимосвязанных *организационно-экономических и социальных мер* по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования потенциала рабочей силы на уровне организации.

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

# ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

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

# ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

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

**Управление персоналом (менеджмент персонала)** - система взаимосвязанных *организационно-экономических и социальных мер* по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования потенциала рабочей силы на уровне организации.

Основные  
научные школы  
менеджмента

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

Научная  
школа

Админис-  
тративная  
школа

Школа  
человеческих  
отношений

Поведен-  
ческая  
школа

Количес-  
твенная  
школа



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

### Ключевые положения:

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

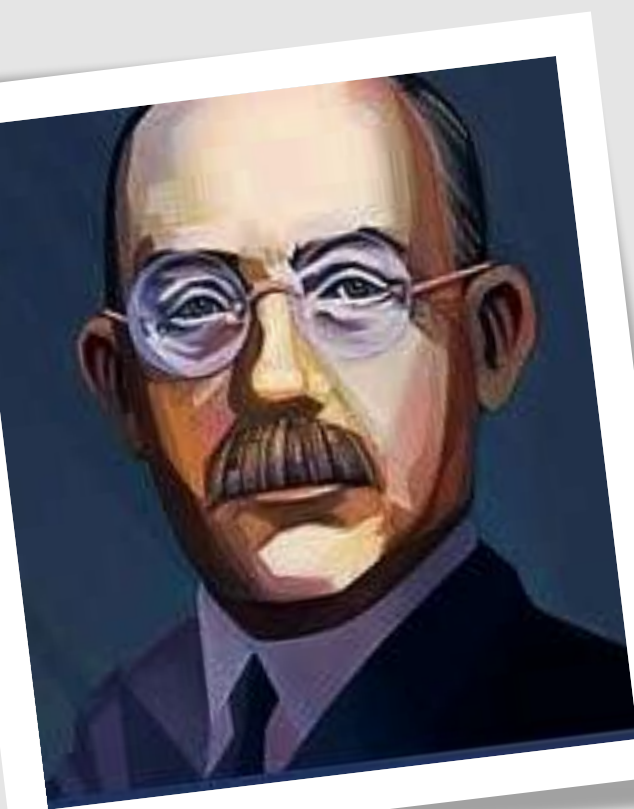
### Методы:

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

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

## Школа научного управления (1885-1920)

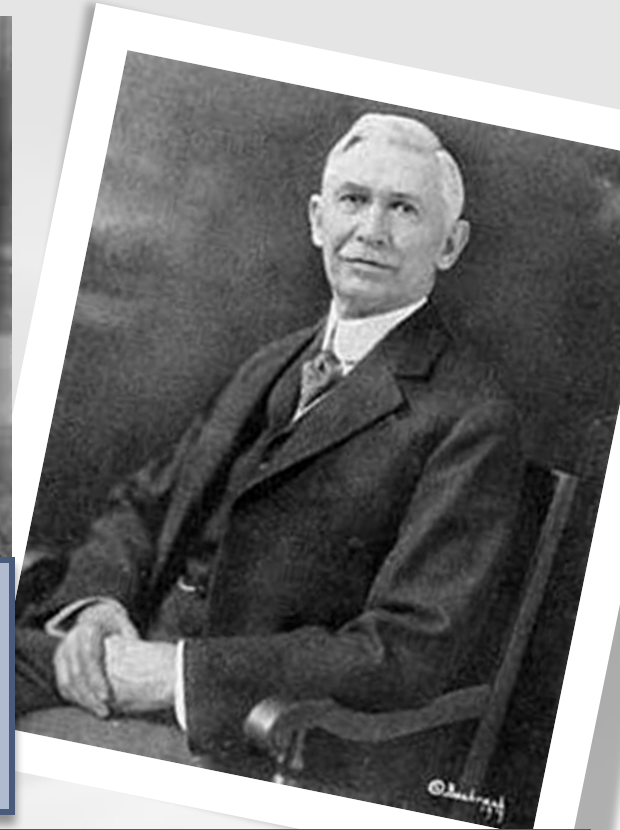
(вопросы эффективности труда на основе анализа работы ниже управленческого уровня)



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



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



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

**Школа научного управления - основные представители**



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

### Принципы научного управления по Ф.Тейлору:

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

# Основные достижения Г. Форда:

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

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

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

# Вклад школы научного управления в развитие управленческой мысли

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

# ГЛАВНЫЕ ПОСТУЛАТЫ НАУЧНОЙ ШКОЛЫ

**Труд для большинства индивидов не приносит удовлетворения;**

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

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

## **Задачи руководителя:**

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

## **Ожидаемые результаты:**

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

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



## Общие функции и принципы управления:

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

## Функции менеджмента по Файолю:

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

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

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

(разработка универсальных принципов на основе идей школы научного управления)

# Универсальные принципы управления

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



## Управление включает шесть основных групп операций:

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



# Вклад административной школы в развитие управленческой мысли

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



- разработка концепции «менеджмента персонала».

## ВКЛАД Макса ВЕБЕРА

### В РАЗВИТИЕ АДМИНИСТРАТИВНОЙ ШКОЛЫ

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

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

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

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

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

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

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

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

# ГЛАВНЫЕ ПОСТУЛАТЫ НАУЧНОЙ ШКОЛЫ

**Труд для большинства индивидов не приносит удовлетворения;**

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

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

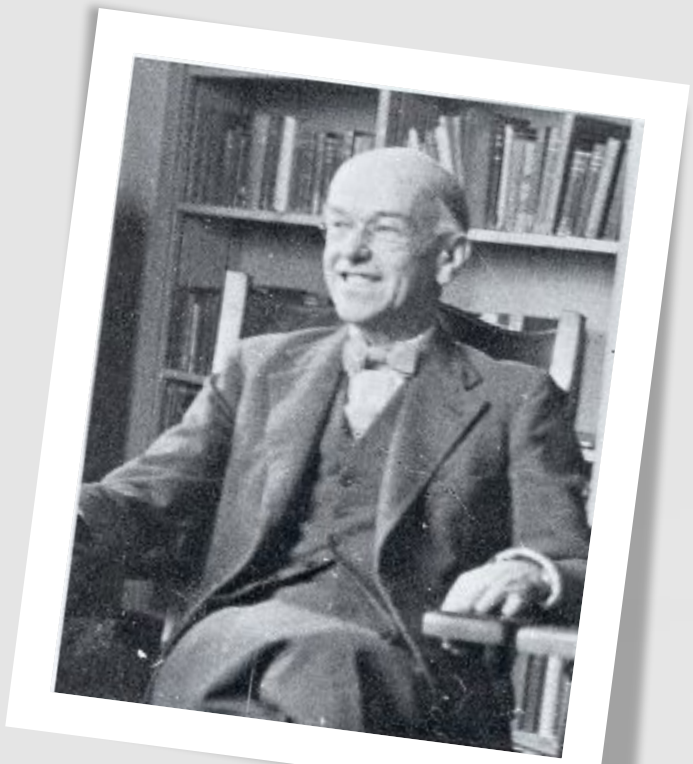
## **Задачи руководителя:**

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

## **Ожидаемые результаты:**

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

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



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

## Методы:

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

## Ключевые положения:

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

## Школа человеческих отношений (1930-1960 гг.)

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

# Хоторнский эксперимент (1924-1932 гг.)

Исследование состояло из четырех этапов:

## 1 этап: «Световые эксперименты»

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

## 2 этап: «Эксперимент сборочного испытательного места»

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

# Хоторнский эксперимент (1924-1932 гг.)

## Третий этап

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

## Четвертый этап

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

## По завершению Хоторнского исследования Мэйо сформулировал следующие *принципы*:

<sup>24</sup> 1. Работа - есть *деятельность группы*.

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

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

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

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

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

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

8. *Сотрудничество* в группе не появляется внезапно.



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

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

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

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

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

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

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



## Э.Мейо предложил следующие средства повышения производительности труда:

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

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

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

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

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

## Ключевые положения:

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

## Крупнейшие представители школы:

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

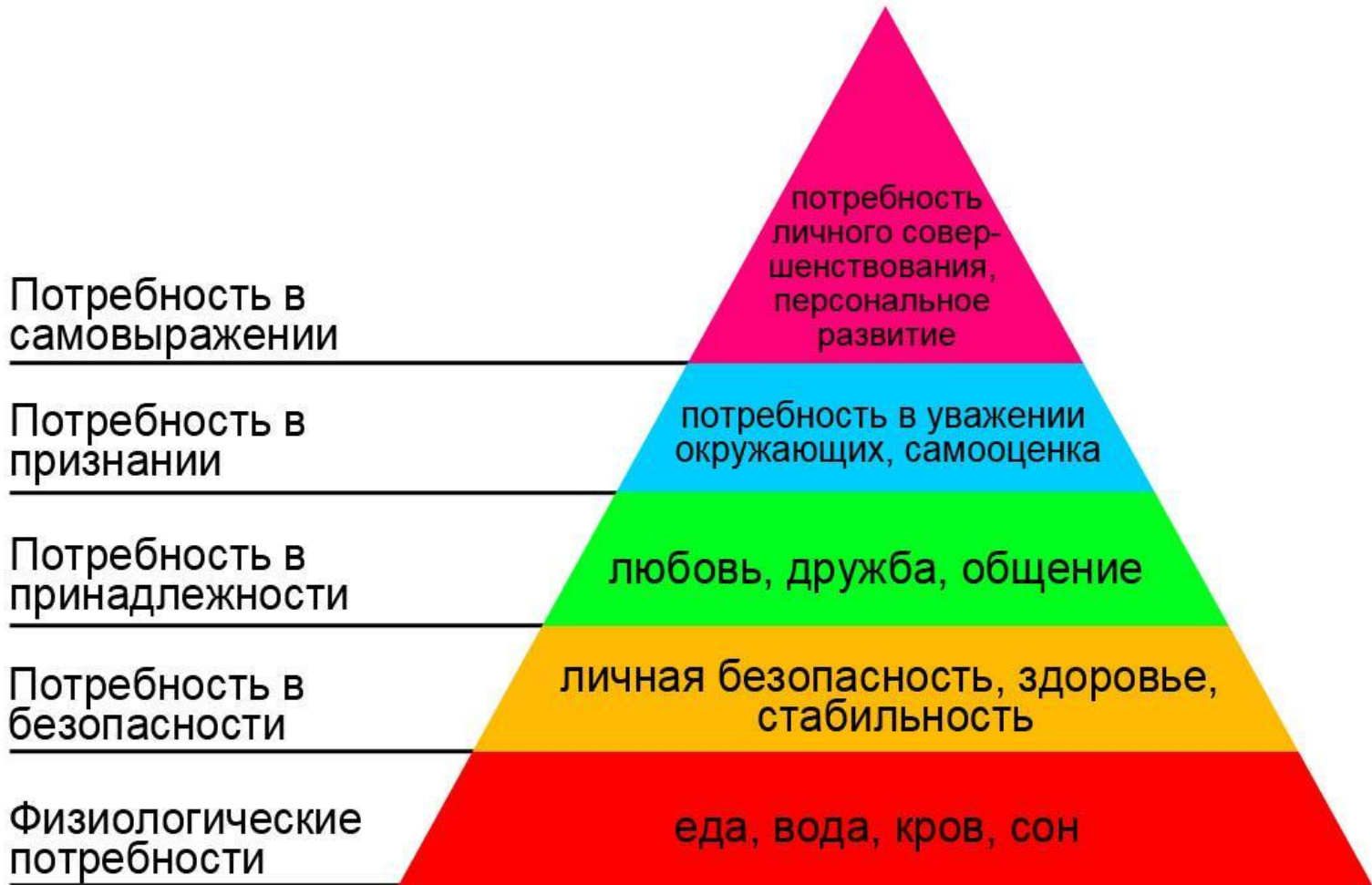


Абрахам Маслоу (1908-1970),  
Дуглас Мак-Грегор (1960-1964)

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

# Абрахам Маслоу

## «Пирамида потребностей»



# Теория мотивационных потребностей Д. Мак-Клелланда

*Любая организация предоставляет работнику возможности реализовать три потребности высшего уровня:*

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

# Дуглас МакГрегор



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

## Основные работы:

«Человеческая сторона предприятия»

«Профессиональный менеджер»

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

**Теорию X и Теорию Y**

# Теория "X"

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

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



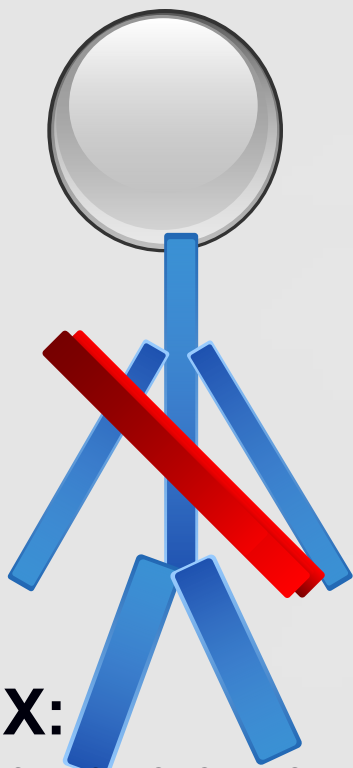
# Теория "Y"

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

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

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

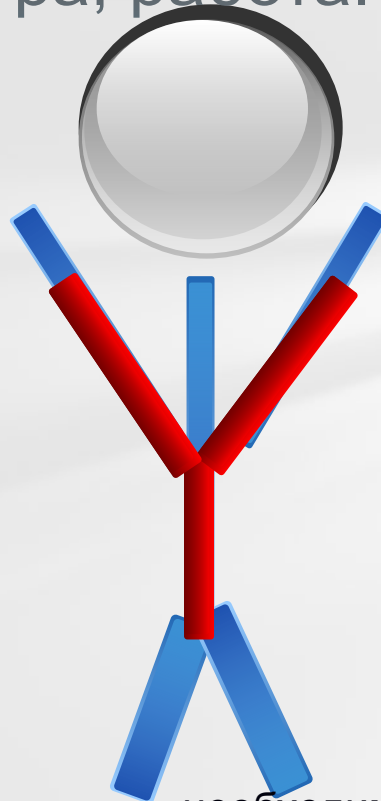
Не буду работать!



### Теория Х:

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

Ура, работа!



### Теория У:

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



## Теория Z

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

Главная заповедь теории Z - *доверие*.

### Основные положения :

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

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

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

# Теория ожиданий В. Врума

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

**(З – Р)** –это затраты труда – результаты

усилия дадут желаемые результаты;

должен быть высокий, но реалистичный уровень требований.

**(Р- В)** – это результаты - вознаграждение

ожидание того, что за определенный результат получат определенное вознаграждение;

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

**УВ** – это удовлетворенность вознаграждением

вознаграждение должно быть ценным и соответствовать потребностям

# Стили руководства по Курту Левину (1890-1947)

	<b>Авторитарный стиль</b>	<b>Демократический стиль</b>	<b>Пассивный (либеральный) стиль</b>
<b>Природа стиля</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Концентрация всей власти и ответственности в руках лидера</li><li>2. Прерогатива в установлении целей и выборе средств</li><li>3. Коммуникационные потоки идут преимущественно сверху вниз</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидера</li><li>2. Принятие решений разделено по уровням на основе участия</li><li>3. Коммуникация осуществляется активно в двух направлениях</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Снятие лидером с себя ответственности и отречение от власти в пользу группы / организации</li><li>2. Предоставление возможности самоуправления в желанном для группы режиме</li><li>3. Коммуникация строится на "горизонтальной" основе</li></ol>

## 3 стиля руководства Курта Левина

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

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

### 2 категории лидеров:

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

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

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

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



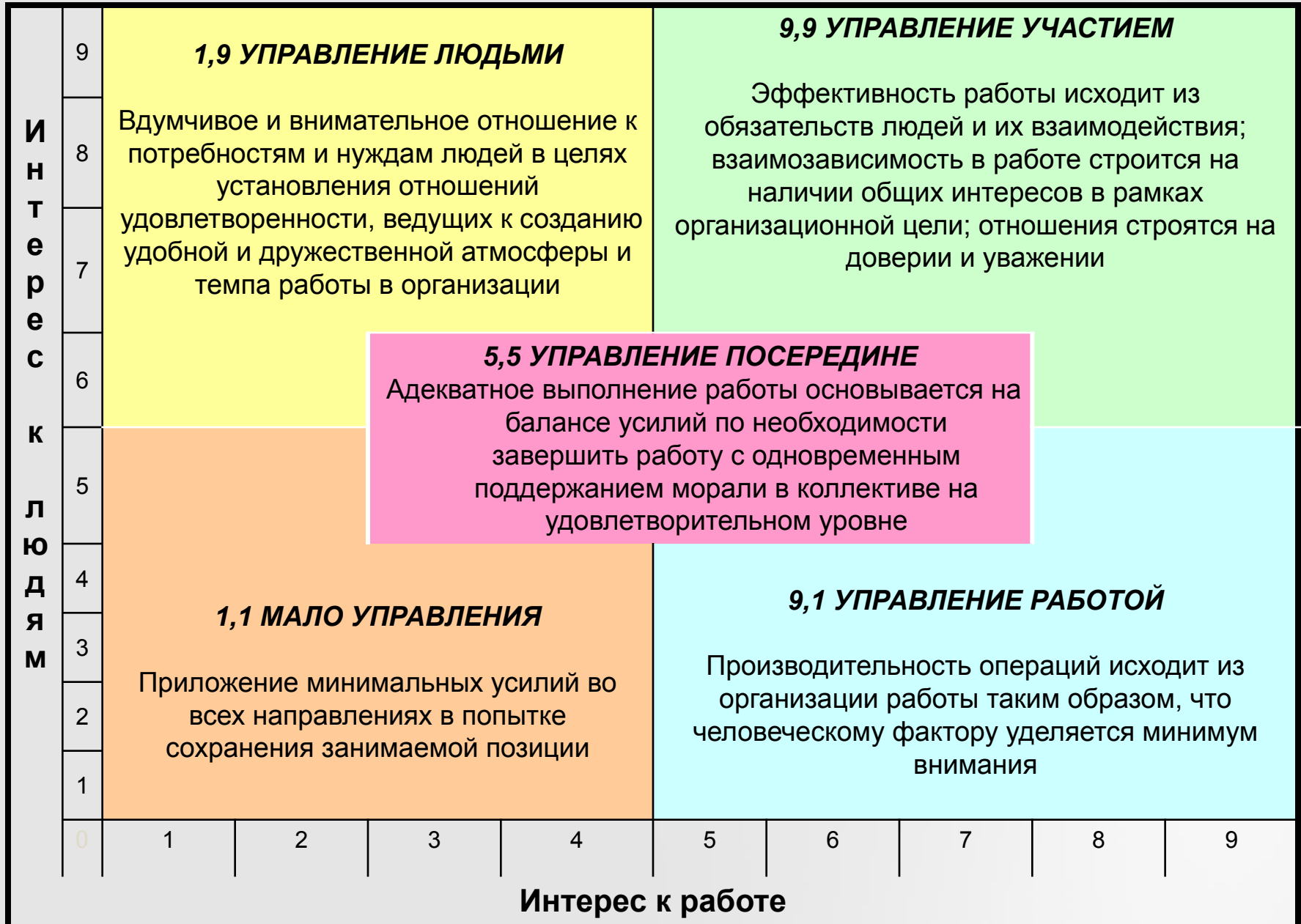
# Системы управления 1 и 2 Ренсиса Лайкерта

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

# Системы управления 3 и 4 Ренсиса Лайкерта

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

# Управленческая сетка Блейка и Моутон



# ГЛАВНЫЕ ПОСТУЛАТЫ ПОВЕДЕНЧЕСКОЙ ШКОЛЫ

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

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

## Задача руководителя:

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

## Ожидаемые результаты:

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

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

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



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

## Особенности:

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

## Основополагающие факторы:

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

## *Суть подходов заключается в следующем:*

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

# Количественная школа

## в современном менеджменте

- ✓ Развитие и использование современных количественных методов обоснования решений путем внедрения в процесс управления точных наук и компьютеров.
  
- ✓ Теория управленческих решений:
  - математическое моделирование процессов выработки решений в коллективах,
  - алгоритмы выработки оптимальных решений с применением теории статистики, теории игр, количественных прикладных и абстрактных математических моделей экономических явлений.
  
- ✓ Системный подход в управлении.

# **НАУЧНЫЕ ПОДХОДЫ В УПРАВЛЕНИИ:**

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



# 1. Системный подход к менеджменту

**Организация рассматривается как система.**

**Система – совокупность взаимозависимых и взаимосвязанных элементов.**

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

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

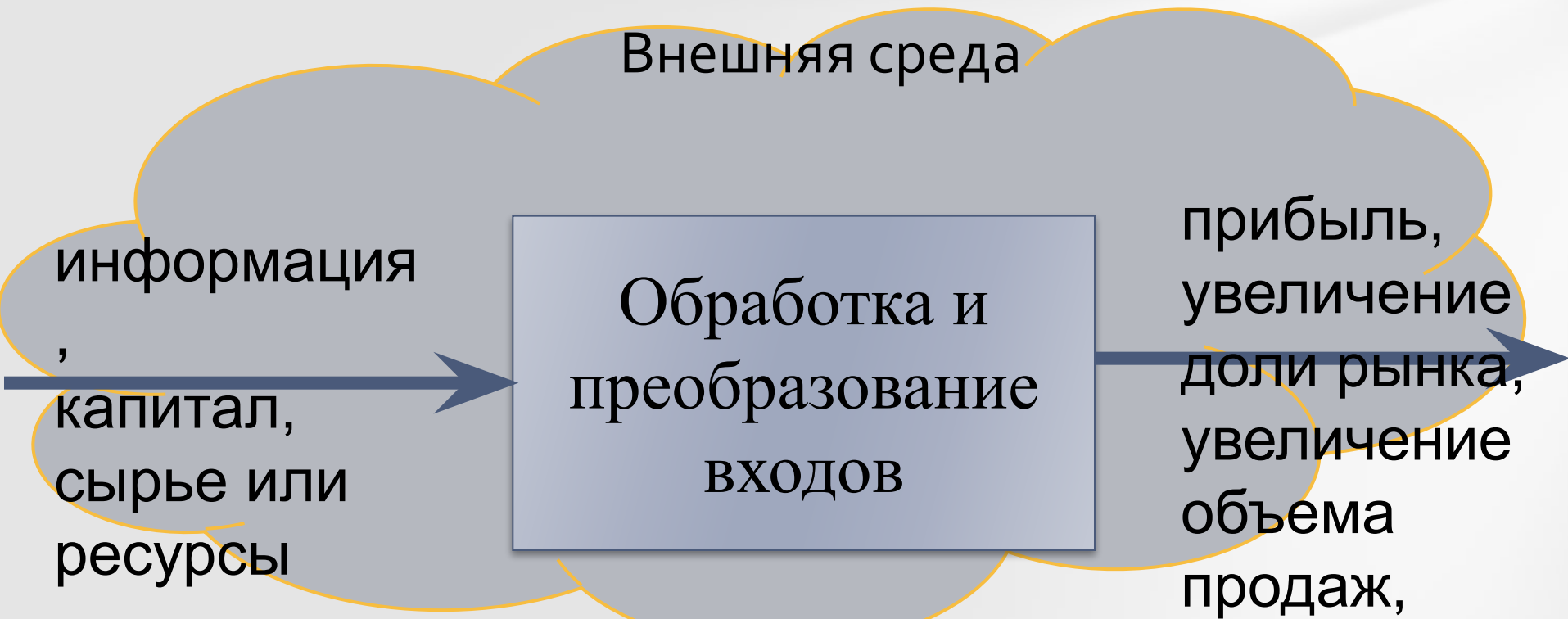
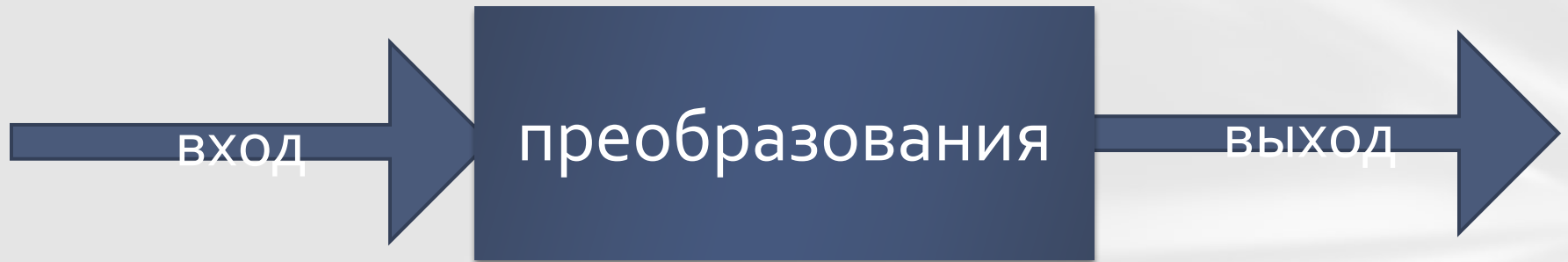
*Открытая система* характеризуется взаимодействием с внешней средой, она имеет способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде

**Все организации являются открытыми системами.**

# Система управления персоналом



# Организация как открытая система



# Стратегическое планирование и управление трудовыми ресурсами



## 2. Процессный подход к менеджменту

Разрабатывался с 1920 г. и применяется по настоящее время.

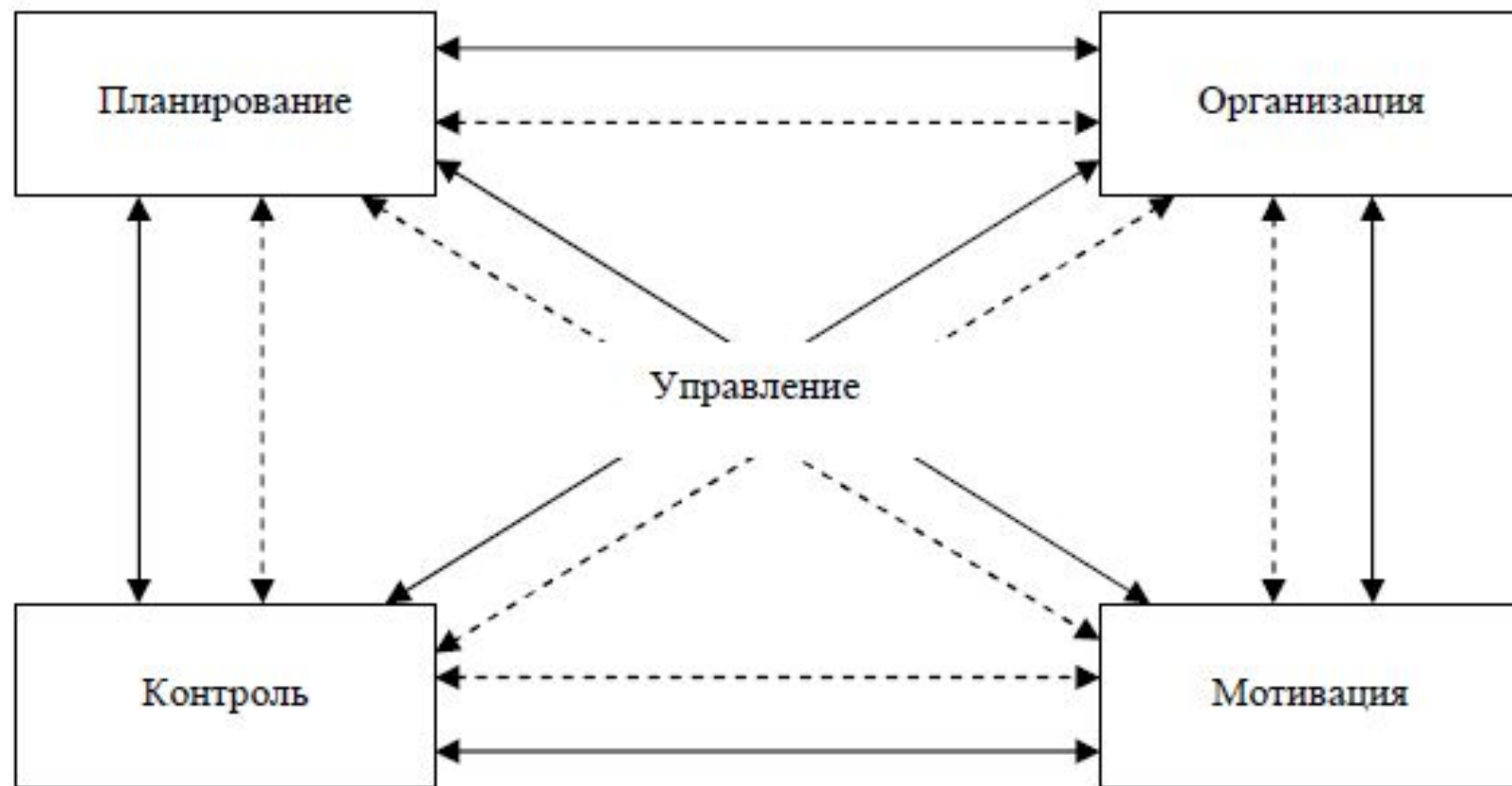
*Управление* в рамках данного подхода рассматривается как процесс, то есть как серия непрерывных взаимосвязанных действий (или управленческих функций).

Существуют следующие основные **функции управления**:

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

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

# Функции управления



Связующие процессы:



Принятие решений



Коммуникации

### 3. Ситуационный подход к менеджменту

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

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

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

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

# Ситуационный подход в менеджменте

## Руководитель должен:

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



# Эволюция менеджмента

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

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

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

*(А.Смит, Р.Оуэн, Ч.Бэббидж)*

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

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

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

*(количественная школа, системный и  
ситуационный подходы)*

## Концепции управления и отношения к персоналу

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

# Концепции управления и подходы к персоналу

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

# КОЛЕСО УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ: 5 ФУНКЦИЙ И ОБЛАСТЕЙ ДЕЙСТВИЯ

- Управляй творчеством
- Будь коучем
- Проводи мозговые штурмы

**Создай**

**Умножь**

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

**Примени**

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

- Обучай и самообучайся
- Поощряй эксперименты
- Поощряй обратную связь

**Узнай**

**Упрости**

- Избавься от бюрократии
- Вдохни в людей уверенность
- Дифференцируй

# Системы управления персоналом

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



# История управления персоналом (с т.з. хронологии)

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

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

# История управления персоналом

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

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

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



# История управления персоналом

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

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

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

# История управления персоналом

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

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

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

# История управления персоналом

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

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

# Три варианта развития российского менеджмента:

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

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