

# Управление персоналом как наука

1. Теоретические источники науки о персонале
2. Модели и методы управления людьми
3. Концепции управления персоналом

## *Научный менеджмент*

Ф. Тейлор «Принципы научного управления» - 1911 г.  
«принципиальным объектом менеджмента должна быть  
максимальная гарантия процветания работодателя  
(развитие каждой отрасли) в сочетании с максимальным  
процветанием каждого наемного работника»)

### *Принципы:*

- Жесткое разделение сфер деятельности
- Авторитарный стиль управления
- Преобладающая роль экономического стимулирования
- Проектирование рациональных приемов и методов труда по критерию минимизации времени
- Индивидуальная ответственность и приоритет индивидуальных форм поощрения

# Административное управление (А. Файоль «Общее и промышленное управление» 1916 г.)

## *Принципы:*

- Разделение труда
- Четкое определение формальных должностных обязанностей
- Определение иерархии должностных обязанностей, прав и ответственности
- Строгий отбор по профессиональным моральным качествам
- Периодическая аттестация

Школа человеческих отношений (1926 г. - Хоторнские эксперименты (Э. Мэйо, У. Диксон, Ф. Ротлизбергер)

### *Основные выводы:*

- Приоритет групповых факторов поведения над личностными
- Социальные нормы влияют на производительность труда
- Социальные стимулы могут блокировать действие экономических
- Важность неформального лидерства

# Иерархия потребностей (пирамида) А. Маслоу (1954 г. «Мотивация и личность»)



# Теория приобретаемых потребностей (1955 г., Д. МакКлелланд)

- Достижение
- Власть
- Признание

# *Двухфакторная теория Ф. Герцберга (1959 г., «Трудовая мотивация»)*

*«Забудьте о кнуте, забудьте о прянике. Забудьте о деньгах. Сделайте так, чтобы подчиненным было интересно работать»*

<i>Гигиенические факторы (формирующие чувство неудовлетворенности)</i>	<i>Мотиваторы (непосредственно связанные с работой, формирующие чувство удовлетворенности)</i>
1. политика, проводимая администрацией	1. достижения
2. непосредственно процесс руководства	2. признание
3. отношения с руководителем	3. собственно работа
4. условия работы	4. ответственность
5. зарплата	5. продвижение
6. отношения с коллегами (равностоящими)	6. развитие
7. личная жизнь	
8. отношения с подчиненными	
9. статус	
10. безопасность	

**Новая модель мотивации персонала  
(Нория Н., Гройсберг Б., Ли Л.-Э., 2008)**

**Четыре базовые психологические потребности, выработанные в процессе эволюции:**

- стремление к приобретению
- стремление к формированию связей
- стремление к постижению
- стремление к безопасности

# Основные характеристики моделей управления персоналом

<i>Критерий</i>	<b>Модель «человеческий капитал»</b>	<b>Модель «рынок труда»</b>
<i>Отношение к работнику</i>	Человек, достойный уважения	Фактор производства
<i>Условия наема</i>	Пожизненный (долгосрочный)	Контракт без обязательств по обеспечению занятости
<i>Критерий отбора</i>	Готовность принять нормы фирмы, способность к коллективной работе	Соответствие конкретной работе
<i>Характер обучения</i>	Расходы на обучение как инвестиции	Расходы на обучение как издержки
<i>Схема продвижения</i>	Неспециализированная	Узкоспециализированная
<i>Вознаграждение</i>	Материальное и нематериальное, в т.ч. за счет привлечения к управлению	Материальное, в основном за индивидуальные достижения
<i>Модель взаимодействия</i>	команда	Вынужденное подчинение

# Изменение «общественного договора» между работником и работодателем

	<i>Новый «договор»</i>	<i>Старый «договор»</i>
Работник	Профессиональная пригодность, профессиональная ответственность	Гарантия занятости
	Партнер по развитию бизнеса	«Мелкая сошка»
	Обучается	Знает
Работодатель	Непрерывное обучение, горизонтальная карьера, материальное поощрение	Традиционная оплата труда
	Творческие возможности для развития	Стандартные учебные программы
	Интересные задания	Рутинная работа
	Информация и ресурсы	Ограниченная информация

# Методы управления персоналом

<b>административные</b>	<b>экономические</b>	<b>социально-психологические</b>
<p>Правовое регулирование</p> <p>Формирование структуры органов управления</p> <p>Издание приказов, указаний и распоряжений</p> <p>Инструктирование</p> <p>Аттестация</p> <p>Утверждение административных норм и нормативов</p> <p>Утверждение методик и рекомендаций</p> <p>Разработка положений, инструкций, регламентов</p>	<p>Премирование</p> <p>Участие в прибыли</p> <p>Бонусы</p> <p>Комиссионные с продаж</p> <p>Дополнительные льготы</p> <p>Материальные санкции</p> <p>Надбавки</p> <p>Единовременные выплаты</p>	<p>Создание творческой атмосферы</p> <p>Участие работников в управлении</p> <p>Социальное и моральное стимулирование</p> <p>Создание нормального психологического климата</p> <p>Установление социальных норм поведения</p> <p>Моральные санкции</p> <p>Формирование корпоративного духа</p> <p>Социально-психологический анализ</p>

# Концепции роли кадров в производстве (Л. Евенко)

- *Использование трудовых ресурсов (labour resources use)* – конец XIX в. – 60-е гг. XX в.

Вместо человека в производстве рассматривается лишь его функция труд, измеряемая затратами рабочего времени и заработной платой.

- *Управление персоналом (personnel management)* – с середины 30-х гг. XX в.

Человек рассматривается через его формальную роль – должность, управление осуществляется через административные механизмы.

- *Управление человеческими ресурсами (human resource management)* – с середины 70-х гг. XX в.

Человек рассматривается как невозобновляемый ресурс, элемент социальной организации в единстве трех компонентов – трудовой функции, социальных отношений и состояния работника.

- *Управление человеком (human being management)*.

Человек как главный субъект организации и особый объект управления. Стратегия и структура организации строятся исходя из желаний и способностей человека.