

**ТЕОРИИ  
УПРАВЛЕНИЯ  
О РОЛИ  
ЧЕЛОВЕКА В  
ОРГАНИЗАЦИЯХ**



# СОДЕРЖАНИЕ

1. **Основные понятия**
2. **Введение**
3. **Классические теории управления**
4. **Главные постулаты классических теорий**
5. **Теории человеческих отношений**
6. **Главные постулаты теорий человеческих отношений**
7. **Теории человеческих ресурсов**
8. **Главные постулаты теорий человеческих ресурсов**
9. **Заключение**

# 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.

# ВВЕДЕНИЕ

Формирование науки управления персоналом началось вместе с формированием теории управления как науки, которое произошло более ста лет назад в самом начале периода промышленной революции. Тогда управление организацией и управление ее персоналом не различались.

В настоящее время научное направление «Управление персоналом» формируется на стыке теории и организации управления, психологии, социологии, конфликтологии, этики, экономики труда, трудового права, политологии и ряда других наук.

За более чем столетие (период промышленной революции) роль человека в организации существенно менялась, поэтому развивались, уточнялись и теории управления персоналом.

В настоящее время различают три группы теорий: **классические теории, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов.**

# КЛАССИЧЕСКИЕ ТЕОРИИ



Классические теории управления получили развитие в период с 1880-1930 г.

Основателем классической теории управления считается **Фредерик Тейлор**.

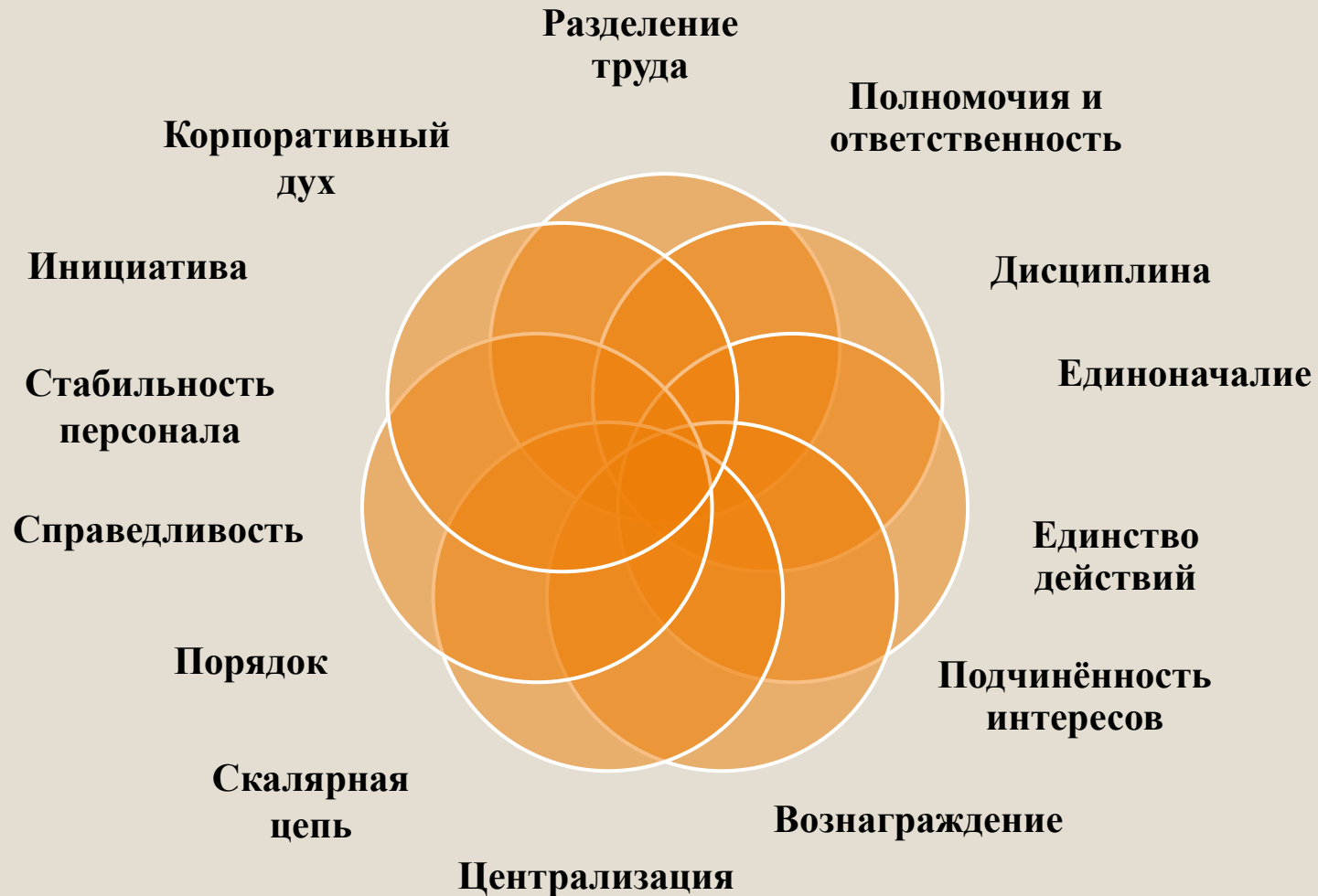
Главная идея Ф.Тейлора - управление должно стать системой, основанной на определенных научных принципах, необходимо проектировать, нормировать, стандартизировать не только технику производства, но и труд, его организацию и управление.

### **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, планирование в отдельный процесс управления;
- утверждение менеджмента в качестве самостоятельной деятельности.

Развитие идей Ф. Тейлора было продолжено **Анри Файо**лем .

## Принципы управления по Файолю:



# ГЛАВНЫЕ ПОСТУЛАТЫ КЛАССИЧЕСКИХ ТЕОРИЙ

- **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** соблюсти фиксированные нормы производства.



# ТЕОРИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

Теории «человеческих отношений» стали применяться с начала 1930 г.

Перенос центра тяжести в управление с выполнением задач на отношения между людьми является основной отличительной характеристикой теории "человеческих отношений".

Основателем является **Элтон Мейо**.

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

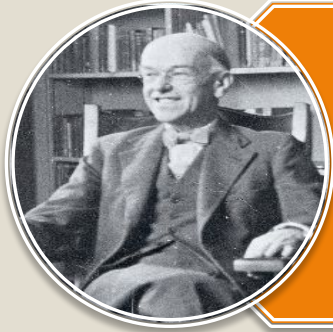
**В основу доктрины «человеческих отношений»  
положены следующие принципы:**

**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 эффективнее экономического. Демократический стиль руководства, повышение удовлетворенности трудом и взаимоотношениями, создание атмосферы сотрудничества являются элементами социального вознаграждения.**



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

# ГЛАВНЫЕ ПОСТУЛАТЫ ТЕОРИЙ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

- 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.

# ТЕОРИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

Теории человеческих ресурсов являются современными.

Взгляды Э. Мэйо и его последователей получили свое дальнейшее развитие в трудах **Д. Мак-Грегора.**

Он сравнил философию традиционного менеджмента с более современным подходом к удовлетворению от работы и выделил "человеческий дух" как основную мотивирующую силу.

# Две теории Д. Мак-Грегора:

## Теория X

### (традиционная точка зрения)

- - средний индивидуум имеет стойкую нелюбовь к работе и, насколько возможно, будет избегать ее;
- - в связи с этим большинство людей следует принуждать к работе и контролировать. Ими необходимо управлять, угрожая наказанием, чтобы заставить их приложить усилия к достижению целей организаций;
- - средний индивидуум предпочитает быть руководимым, желает избегать ответственности, имеет относительно слабые амбиции и больше всего хочет безопасности и покоя.

## Теория Y

### (современная точка зрения)

- - расходование физической и духовной энергии в работе так же естественно, как и при игре или отдыхе;
- - внешний контроль и угроза наказания не являются единственным средством заставить человека добросовестно работать. Это можно сделать, используя самоуправление и самоконтроль работника;
- - соответствие целям является функцией вознаграждения, ассоциированного с их достижением.

# Теория Z

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

**Главная заповедь теории Z - доверие.**

## Основные положения :

- долгосрочный найм кадров;

- групповое принятие решения;

- индивидуальная ответственность;

- неоперативная оценка кадров и их умеренное продвижение;

- неопределенный, неформальный контроль с помощью четких и формализованных методов;

- карьера не по имеющейся специальности;

- всесторонняя забота о работниках.

# ГЛАВНЫЕ ПОСТУЛАТЫ ТЕОРИЙ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

- **Труд для большинства индивидов приносит удовлетворение**
- Индивиды **стремятся внести свой вклад** в реализацию целей, понимаемых ими, в разработке которых они участвуют сами
- Большинство **индивидов способны** к самостоятельности, к творчеству, к ответственности, а также к личному самоконтролю на более высоком месте по иерархии, чем то, которое они теперь занимают
  
- **Задачи руководителя:**
  - **лучшее использование** человеческих ресурсов
  - Создать обстановку, в которой **каждый человек может максимально проявить** свои способности
  - содействовать **полному участию персонала в решении важных проблем**, постоянно расширяя самостоятельность и самоконтроль у своих подчиненных
  
- **Ожидаемые результаты:**
  - **Повышение эффективности производства**
  - **Повышение полученного удовлетворения трудом.**



# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

**Краткий обзор учений XX в. об управлении показывает, что управленческая мысль постоянно развивалась, выдвигая все новые и новые идеи о том, как должно вестись эффективное управление. В то же время знакомство с учениями показывает, что практика бизнеса и управления им всегда оказывались сложнее, глубже и разнообразнее, чем соответствующая теоретическая мысль, открывая время от времени перед исследователями управления все новые, ранее неизвестные стороны и качества и подвергая сомнению положения и теории, которые претендовали на окончательные истины об управлении.**

**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**