

## Сравнительная характеристика четырех управленческих систем

Система менеджмента	Метод производства	Ведущий метод управления	Структура труда	Индивидуальное вознаграждение	Качество работы
Управление путем участия в деятельности (18-19 вв.)	Индивидуальное изготовление	Моделирование	Тесная взаимосвязь мастера и учеников, продолжительный период ученичества	Социальное и психологическое удовлетворение	Высокое качество; отсутствие стандартизации; индивидуальная проверка
Управление посредством директив (начало 20 в.)	Массовое производство	Контроль	Распространение машин	Социальная и психологическая неудовлетворенность	Качество продукции среднее; стандартизация; проверка контролерами
Управление по результатам (середина 20 в.)	Автоматизация; планируемый износ оборудования	Постановка целей	Высокое разделение труда; создание трудовых союзов; стрессовые условия работы	Премия за высокие мыслительные качества; минимизация физического труда	Качество продукции среднее; стандартизация; проверка контроля качества
Управление по методу (конец 20 в.)	Информация; высокие технологии	Сотрудничество	Партнерство	Социально-психологический баланс	Высокое качество; статистический контроль качества; проверка рабочей группой

## **Управление путем участия в деятельности**

Эта система управления характеризовалась типом производством, базировавшейся на трудовых гильдиях. Деятельность гильдий основана на следующих **принципах**:

1. Для вступления в гильдию необходимо было обладать особыми навыками и умениями.
2. Высокий контроль гильдии за уровнем обучения ее мастеров.
3. Необходимость длительного периода ученичества.

## **Управление посредством директив**

1. Концепция научного управления персоналом
2. Концепция административного управления
3. Концепция бюрократического управления
4. Теория человеческих отношений

## **Концепция научного управления**

Основатель - Ф. Тейлор

Ученики и последователи - Г.Гант, Ф. И Л. Гилберт

### **Основные черты данной концепции:**

1. Индивидуальная ответственность каждого работника организации за выполнение служебных обязанностей и производственных заданий.
2. Жесткое разделение сфер деятельности. Управленческий персонал полностью ответственен за планирование, организацию труда и производства, действенность контроля.
3. Приоритет индивидуальных форм организации и стимулирования труда над коллективными.
4. Проектирование рациональных приемов и методов труда по критерию минимизации времени на их выполнение.
5. Нормирование труда.
6. Выраженное преобладание экономического стимулирования над всеми другими его видами.
7. Преимущественная ориентация на авторитарный стиль управления персоналом.

# Концепция административного управления:

Основатель - А.Файоль

## Основные принципы:

- 1.Разделение труда.
- 2.Власть - ответственность.
3. Дисциплина.
- 4.Единство распорядительства.
5. Единство руководства.
- 6.Подчинение частных интересов общим.
7. Справедливое вознаграждение выполненной работы.
8. Иерархическая структура.
9. Степень централизации.
10. Порядок.
11. Справедливость.
12. Постоянство состава персонала.
13. Инициативность.
14. Единение персонала.

## **Концепция бюрократического управления:**

Основатель - М. Вебер

### **Основные принципы:**

1. Четкая фиксация формальных должностных обязанностей каждого служащего.
2. Определенность иерархии должностных взаимоотношений, прав и ответственности.
3. Единообразие осуществления формализованных процедур в процессе управления.
4. Объективность в реализации управленческих процедур, достигаемая на основе неукоснительного соблюдения единых регламентов и формальных правил управленческой деятельности.
5. Строгий отбор кандидатов на замещение должностных вакансий по профессиональным и моральным требованиям.
6. Периодическая аттестация кадров для оценки компетенции служащих и для принятия решения о выдвижении их на высшие должности.

## **Теория человеческих отношений:**

Основатель - Э. Мейо

### **Основные принципы:**

1. Внимание к социальным, групповым потребностям человека.
2. Повышенное внимание к роли неформальных отношений в коллективе.
3. Развитие средств и методик изучения взаимодействия формальных и неформальных организаций.
4. Широкое использование методов морального стимулирования.
5. Создание оптимальных условий труда и быта рабочих.
6. Отношение к работникам как к личности.

# Управление по результатам

## Школа «поведенческих наук» (бихевиоризм)

Представители - Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, Р. Лайкерт, В. Оучи

### 1. Двухфакторная теория потребностей Ф. Герцберга

**Две группы факторов, влияющих на поведение человека:**

1. Гигиенические факторы, связанные с условиями труда и социальной средой на месте работы (условия труда, заработная плата, межличностные отношения, стиль управления и т.д.)
2. Мотивирующие факторы, определяющие отношение работников к труду (успех, признание, продвижение, профессиональный рост, содержание и содержательность труда и т.д.)

## **2. Теория «Х» и «У» Д. Мак-Грегора**

### **Содержание теории «Х»:**

1. Человек от природы ленив, у него врожденная антипатия к труду.
2. Работника необходимо принуждать к труду, а в случае уклонения от труда необходимо наказывать.
3. Человек не хочет нести ответственность и предпочитает, чтобы им руководили.
4. У человека мало тщеславия и больше всего он нуждается в уверенности в завтрашнем дне.



## Содержание теории «Y»:

1. Работа также естественна, как и игра.
  2. Надзор и угроза наказания далеко не единственные средства воздействия на персонал и объединения усилий для достижения целей организации.
  3. Для реализации целей, которые приобрели для человека личностную актуальность, он подвергает в полной мере самодисциплине и самоконтролю.
  4. Личная приверженность целям организации зависит от вознаграждения, которое более всего связано с удовлетворением высших потребностей человека.
  5. Бегство от ответственности, недостаточное честолюбие и сильное стремление к безопасности не являются врожденными качествами человека, а следствием горького опыта и разочарований, вызванных плохим руководством.
  6. Задатки к творчеству встречаются у людей часто, но редко используются в современном индустриальном обществе.
- 3. Теория «Z»** (основатель В. Оучи) основана на изучении японского опыта управления человеческими ресурсами.

#### **4. Четыре системы управления человеческими ресурсами Р. Лайкерта:**

1. Работники побуждаются к труду преимущественно стимулами негативного характера и только в частных случаях - вознаграждением.

2. Вознаграждения применяются чаще, чем в 1 системе, но негативные стимулы в виде угроз и наказаний определяют скорее норму.

Информационные потоки нисходят от высших уровней управленческой иерархии, и лишь малозначительные решения делегируются нижним уровням управления.

3. Персонал имеет большое доверие, что выражается в более широкой практике делегирования полномочий, но все значимые решения принимаются на высших уровнях управления.

4. Социально-производственная система действует на основе взаимного доверия управленческого и производственного персонала с использованием самого широкого обмена информацией. Решения принимаются на всех уровнях организации, но преимущественно на объектах возникновения вопросов и критических ситуаций.

# Управление посредством методов

## Концепция социотехнических систем

Основатель Э. Трист, Э. Деминг

**Цель** - совместить социальную и техническую системы для достижения более высокого уровня качества, количества и удовлетворения работников.

### Принципы:

1. Разработка и формулирование целей, необходимых для совершенствования продукта и качества сервиса.
2. Пересмотр стандартов для повышения качества.
3. Вовлечение каждого сотрудника компании в работу по достижению задуманных трансформаций.
4. Использование производственного тренинга на рабочем месте как новая форма обучения учеников.
5. Применение современных методов руководства.
6. Вытеснение страха.
7. Улучшение процесса планирования, производства и обслуживания.