

Лекция 2.
Влияние
Административной школы и
Школы человеческих
отношений на управление
персоналом

Рассказова Ольга Анатольевна,
к.э.н., доцент ВШУБ ИПМЭиТ
СПбПУ им. Петра Великого



Классическое направление в менеджменте – это совокупность идей и взглядов на *управление*, которые возникли в конце 19 – начале 20 веков и составили основу для современного менеджмента.

2. Административная школа управления (1920-1950 гг.)

Представители этой школы занимались разработкой подходов к *совершенствованию управления организацией в целом.*



Анри Файоль (1841 – 1925 гг.) -
горный инженер, теоретик и
практик менеджмента, основатель
административной школы
управления.

Ключевые положения:

1. Универсальные принципы управления (на основе идей школы научного управления).
2. Построение организации (структура и управление работниками).
3. Функции менеджмента.
4. Процессный подход к управлению.

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

6 видов деятельности организации (структура построения организации)

1. **Техническая** (производство , изготовление, переработка);
2. **Коммерческая** (закупка, продажа, обмен);
3. **Финансовая** (привлечение капитала и эффективное управление им);
4. **Охранная** (охрана собственности и физических лиц);
5. **Учетная** (инвентаризация, балансовые ведомости, издержки производства, статистика);
6. **Административная** (предвидение, организация, распоряительство, координация и контроль).

Функции менеджмента

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

4. А. Файоль рассмотрел **управления как процесс**, состоящий из взаимосвязанных функций



Вклад административной школы в менеджмент:

- ✓ концентрация внимания на системе **администрации и высших уровнях управленческой системы;**
- ✓ разработка комплекса **функций**, подлежащих выполнению каждым **менеджером;**
- ✓ разработка комплекса **принципов менеджмента**, пригодных для всех типов организаций;
- ✓ рассмотрел **управление как процесс.**

АДМИНИСТРАТИВНАЯ ШКОЛА: вклад Макса Вебера

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

Вебер считал **ключевым фактором успеха на рынке - снижение издержек**.

Главное внимание уделяется **внутренней экономичности** (экономической эффективности), которая характеризует выпуск на единицу затрат.

При этом должны быть обеспечены такие условия роста организации:

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

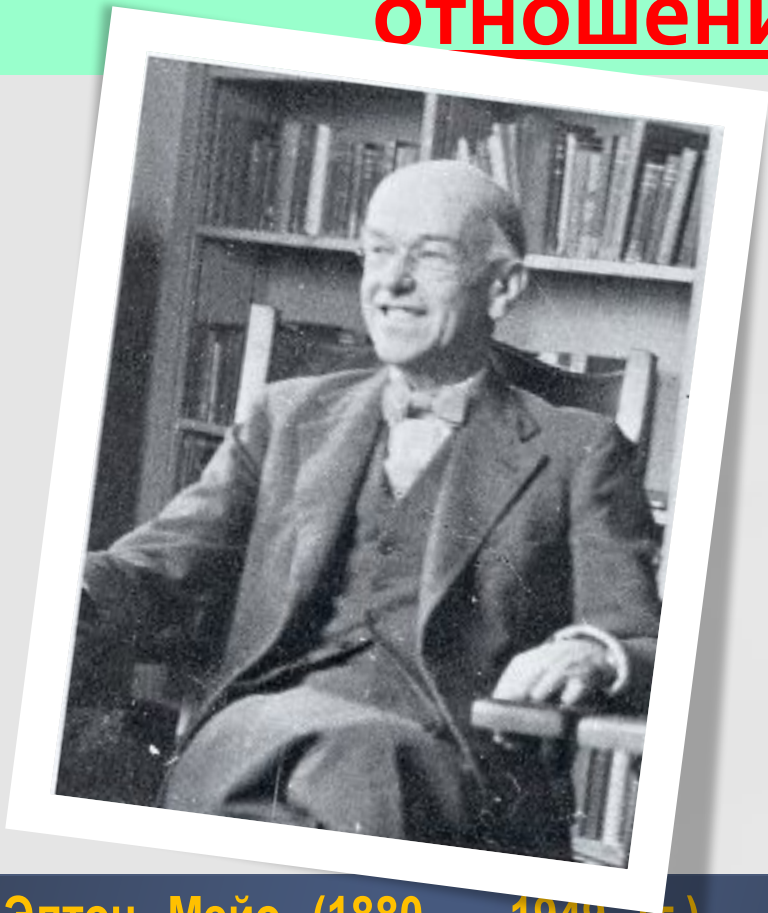
ВЫВОД: Теоретики управления первой половины XX в. придерживались взгляда *на предприятие как на "закрытую систему"*, основными характеристиками которого являлись:

- ✓ **стабильность** целей, задач, условий деятельности;
- ✓ **рост масштабов производства** (промышленное развитие, результатом которого стало формирование крупных организаций);
- ✓ **основная задача менеджмента - эффективное использование ресурсов и рациональная организация производства;**
- ✓ **взгляд на персонал как на издержки предприятия:** работники – это неизбежный ресурс, затраты на содержание которого необходимо минимизировать.

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

То есть **классическая школа управления** (научная и административная) легла в основу **концепции управления трудовыми ресурсами (управления кадрами).**

Школа человеческих отношений (1930-1950 гг.)



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

Методы:

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

Хоторнский эксперимент (1924-1932 гг.)

Это общее название ряда социально-психологических экспериментов, проводившихся группой ученых под руководством Элтона Мэйо на фабрике «Вестерн Электрикс» в США (Чикаго) в городе Хоторн.

Эксперимент состоял из *четырёх* этапов:

1 этап:

«Световые эксперименты»

- Рабочих разделили на 2 группы:
- 1) **Рабочая группа** выполняла работу в стабильных условиях.
- 2) **Экспериментальная группа** подвергалась изменениям условий труда (**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 руководства* людьми, способствующий *улучшению отношения сотрудников к своей работе* (состоял из бесед с более, чем 20 тыс. сотрудников).
- Исследователи в результате *выявили, что производительность труда и статус* каждого сотрудника в организации *зависели как от самого работника, так и от трудового коллектива.*

Хоторнский эксперимент (1924-1932 гг.)

Четвертый этап «групповая производительность труда»

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

Положения доктрины «человеческих отношений»

1. **Человек – это «социальное существо»**, ориентированное на принадлежность к определенной группе и включенное в контекст группового поведения.
 2. **Статус** - позиция рабочего в социальной структуре организации, столь же **важна для него**, как и размер его заработной платы.
 3. Люди ищут **удовлетворения в социальных взаимоотношениях**, поскольку в результате промышленной революции и рационализации процесса работы, последняя в значительной мере потеряла для них привлекательность.
 4. **Руководители должны создавать благоприятные условия труда и общения** для работников для того, чтобы повысить их производительность.
 5. **Социальное вознаграждение** также эффективно, как экономическое. Элементами социального вознаграждения являются:
 - демократический стиль руководства,
 - создание атмосферы сотрудничества.
 - повышение у работников удовлетворенности трудом и взаимоотношениями,
- Групповое вознаграждение за труд** (ранее акцент делался на персональном вознаграждении).

Хоторнский эффект – это условия, в которых **новизна, интерес к эксперименту или повышенное внимание** к данному вопросу приводят к **искажённому**, зачастую **слишком благоприятному результату**.

Участники эксперимента действуют иначе, более усердно, чем обычно, только благодаря осознанию того, что они причастны к эксперименту.



Классификация концепций управления персоналом (п.2)

1. Экономическая концепция

Основной тезис – «человек экономический»:

1. *в организации он* – элемент процесса производства;
2. *содержание управления*: научная организация труда и заработной платы;
3. *главные рычаги*: заработная плата, увольнение, надзор, регулирование условий труда.

2. Организационная концепция

2.1. Административный этап

Основной тезис – «человек иерархический»:

1. *в организации он* – элемент формальной структуры;
2. *содержание управления*: частичное управление жизненным циклом человека в организации;
3. *главные рычаги*: полномочия и ответственность, стимулирование.

2.2. Социально-ресурсный этап

Основной тезис – «человек профессиональный»:

1. *в организации он* – элемент социальной (формальной и неформальной) структуры;
2. *содержание управления*: комплексное управление жизненным циклом человека в организации;
3. *главные рычаги*: подбор, отбор, оценка, стимулирование, обучение и развитие.

Классификация концепции управления персоналом (вариант 2)

3. Гуманистическая концепции

Основной тезис – «человек социальный»:

- 1. в организации он** – член организационной семьи («член племени»);
- 2. содержание управления:** самоуправление/соуправление;
- 3. главные рычаги:** организационная культура, организационные коммуникации, регулирование социальных отношений.

4. Синтетическая концепции

Основной тезис – «человек многогранен»:

- 1. в организации он** - носитель производительной силы, который
 - обладает правами и ответственностью (*гражданин*),
 - обладает собственными интересами, волей (*личность*),
 - член сообщества (*представитель социальной группы*).
- 2. содержание управления:**
 - согласование стратегии и политики в области УП с общей стратегией и политикой организации;
 - согласование стратегии УЧР с жизненными стратегиями персонала;
- 3. главные рычаги:** организационная культура, социализация, развитие персонала.

Спасибо за внимание!