



**МГУ, 2018**



Кафедра  
«Юриспруденция, интеллектуальная  
собственность и судебная экспертиза»

# Практикум по профессиональному кадровому менеджменту

**Тема 5-2-Л. Психологическое сопровождение  
практической работы с персоналом организации**

Учебные вопросы:

1. Теория и психологическая практика управления персоналом организации.
2. Практическая работа специалиста-психолога с сотрудниками организации.



**КОНЦЕПЦИЯ** (лат. conceptio - восприятие) система взглядов на те или иные явления, руководящая идея (парадигма) на их освещение; способ рассмотрения каких либо явлений; это определенный способ понимания чего либо.

- **Концепция управления персоналом** - система теоретико-методологических взглядов на понимание роли человека (его способностей, возможностей, профессионализма, интеллекта) в развитии общества в целом и конкретной организации.

Именно общая концепция управления персоналом предопределяет процесс становления теорий (школ), предлагающих направление и подход к управлению людьми в ходе решения производственных задач.

**Любая концепция включает:**

- разработку методологии управления персоналом (содержание, цели, задачи, терминологии);
  - формирование системы управления и основных её структурных компонентов
  - разработку методов и технологий управления персоналом.



# Теории (школы) управления персоналом

Научные школы УП	Концепции УП	Факторы эффективности УП
Классические теории: школа научного управления	<i>концепция X</i> («ленивого человека»)	Организация производства
Административная школа	<i>концепция X</i> («ленивого человека»)	Рационализация управления
Теория «человеческих отношений»	<i>концепция Y</i>	Активизация социальной среды коллектива
Школа управления человеческими ресурсам	<i>концепция Z</i>	Создание в организации условий для востребования профессионального потенциала работника
Теория человеческого (социального) капитала; Концепция управления талантами	-	Прямые инвестиции в самого работника – в его компетенции, здоровье, социальные связи



**Классические теории:** школа научного управления; административная школа (Технократический подход, концепция Х, концепция «ленивого человека»)

Рассмотрение управления как особого самостоятельного вида деятельности, **универсального** процесса, состоящего из взаимосвязанных функций (планирование, организация, распорядительство, координация и контроль)

С 1883 по /30-е гг. XX в.

Ф. Тейлор,  
Г. Форд  
А. Файоль,  
Г. Эмерсон,  
и др.



# Г.-Й. Таун (1844-1924), а затем Фредерик Тейлор (1856-1915)

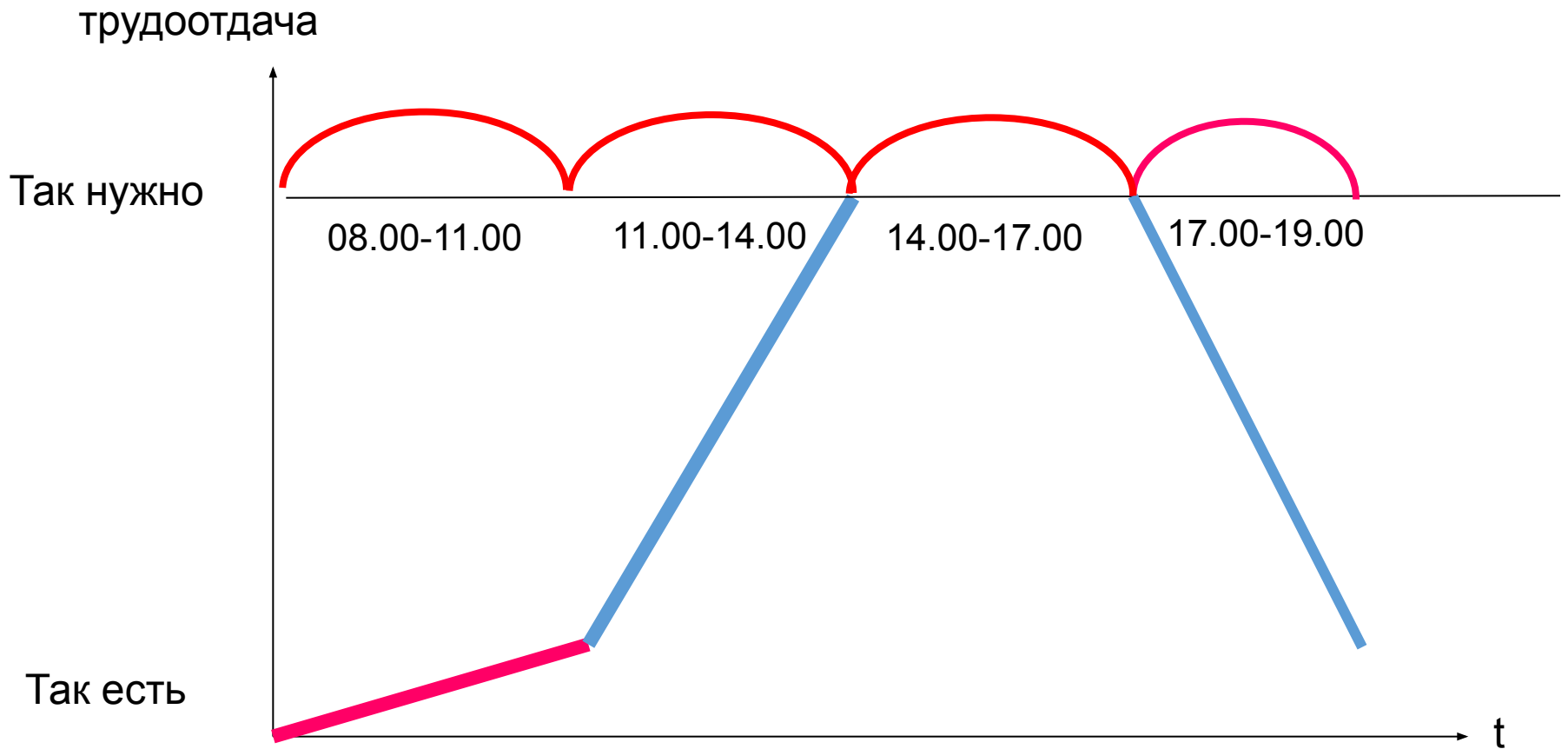
## «*Принципы научного менеджмента*». (1911 г.)

Основные идеи:

- комплексный подход к изучению управления возможностями человека в организации;
- разработка оптимальных способов организации труда, как способа взаимодействия людей со средствами труда, а также друг с другом в процессе труда;
- внедрение узкой специализации труда;
- разделение умственного и физического, управленческого и исполнительского труда, введение «урочной и сдельной системы оплаты труда»;
- при сдельной оплате труда выплаты производятся в зависимости от норм выработки.



# График «ленивого человека»



Результативное управление возможно только в том случае, когда исполнителю создаются такие условия, когда ему ничего другого не остается, как работать с максимальной отдачей



Классические теории: школа научного управления; административная школа (Технократический подход, концепция Х, концепция «ленивого человека»)

## ИСХОДНЫЕ ИДЕИ

- Люди не любят работать и стремятся избежать труда.
- Большую часть людей необходимо принуждать к труду, управлять принуждением и наказанием.
- Человек средних способностей предпочитает руководство собой, избегает ответственности, предпочитает собственную безопасность.

## УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ

- Разработать научно обоснованные элементы трудовых процессов.
- На научной основе производить отбор, обучение и развитие персонала.
- Соединить возможности человека и науки.
- Обеспечить строгое разделение исполнительского и управленческого труда.



## Теория «человеческих отношений» (гуманистический подход, концепция Y)

<p><b>Гуманизация труда.</b></p> <p><b>Демократизация управления.</b></p> <p><b>Использования механизмов самоорганизации и внутреннего (группового и личного) контроля за их поведением и деятельностью.</b></p> <p><b>Соединение формальной и неформальной структур власти.</b></p>	<p><b>30 - 50-е гг. XX в.</b></p>	<p><b>Э. Мэйо,</b> («Человеческие проблемы индустриальной цивилизации» (1933 г.))</p> <p><b>А. Маслоу,</b> <b>Д. Херцберг,</b> <b>Д. Макгрегор</b> <b>и др.</b></p>
--	-----------------------------------	---





## Основные идеи школы человеческих отношений

- **Человек — «социальное животное»**, которое может быть свободно и счастливо только в группе. Группа существует, если люди общаются друг с другом в процессе достижения какой-то цели. Без чувства общей цели и общего интереса в качестве связи групп не существует.;
- **Все члены группы придерживаются в своем поведении групповых норм.** Люди гораздо чаще действуют или принимают решения как члены группы, нежели как индивиды. Групповые нормы – это идеи, сформировавшиеся в умах членов группы. Они определяют, что именно рабочие должны делать и чего от них ожидают в данных обстоятельствах. Идеи являются нормами, если они подкрепляются групповыми санкциями.
- **Люди более отзывчивы к социальному влиянию группы равных им по статусу людей, чем к побуждениям и обещаниям, исходящим от руководства.** Работник откликается на распоряжения руководителя.
- **Руководители производства должны ориентироваться в большей степени на людей, чем на продукцию.** Жесткая иерархия подчиненности и бюрократическая организация несовместимы с природой человека, который тяготеет к свободе.



## Основные идеи школы человеческих отношений (продолжение)

- *Социальное и психологическое положение* работника на производстве имеет для него не меньшее значение, чем сама работа.
- Организация — это сфера не только приложения трудовой деятельности, но и *удовлетворения социальных потребностей* человека, решения социальных проблем общества;
- Необходимо *отказаться от принципов управления, основанных на постулатах о властных отношениях*, иерархии, жестком программировании и специализации труда, поскольку они противоречат природе человека;
- Проблема *установления социальной гармонии и сотрудничества* есть не только сфера деятельности государства и общества, но и производственной организации.



## Закономерности межличностных отношений в производственной деятельности:

- Идентификация интересов работников с интересами компаний зависит от степени **близости первичных отношений**, уважения и общности между доверенными лицами компании и неформальной группой;
- Работники производят такое количество продукции, которое соответствует **стандартам неформальной группы**.
- Если **частота взаимодействия** между двумя и более лицами возрастает, то **усиливается и степень их взаимной симпатии** друг к другу, и наоборот.
- Лица, у которых взаимное **чувство симпатии усиливается**, выражают эти чувства посредством **усиления активности своих действий**, и наоборот.
- **Чем чаще лица взаимодействуют** друг с другом, тем больше сходства проявляется в их действиях и чувствах, и наоборот.
- Чем выше ранг данного лица в группе, тем в большей степени его действия **согласуются с нормами этой группы**, и наоборот.
- Чем **выше социальный ранг лица**, тем шире диапазон его **взаимодействий**.



# Теория «человеческих отношений» (гуманистический подход, концепция Y)

## ИСХОДНЫЕ ИДЕИ

- Человеческие факторы оказывают значительное влияние на производительность, и рабочие предпочитают нормальные человеческие отношения высоким заработкам.
- Человек сам стремится к той работе, в которой заинтересован. Труд человека может приносить ему не меньше удовольствия, чем игра, если он интересен и содержателен;
- Человек со средними способностями и подготовкой стремится к ответственности и реализации своих способностей.

## УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ

- Внедрение новых форм организации труда, которые повышают мотивацию и удовлетворенность работой.
- Важны не только материальные, но и психологические стимулы (благоприятный моральный климат, учет интересов работников).
- Если руководство проявляет *большую заботу о своих работниках*, то и уровень удовлетворенности работников будет возрастать, что приведет к повышению производительности.
- Стимулирование процессов групповой динамики, широкое участие рядовых работников в управлении.



Уильям Оучи - *Концепция Z*  
(теория единой семьи, команды)

<p><b>Гармонизация отношений:</b> <b>«человек – организация»,</b> <b>«человек – труд».</b></p> <p>Эффективность управленческого воздействия обеспечивается за счет максимальной самоотдачи профессиональных, творческих, интеллектуальных и физических возможностей человека при создании для этого необходимых условий.</p>	<p>С 50-х по 60-е гг.</p>	<p><b>Уильям Оучи</b> (("Сделано в Америке (под руководством японцев)», "Организация типа Z: стабильность в условиях мобильности«) <b>Японские практики</b></p>
--	---------------------------	---



# Концепция Z

## ИСХОДНЫЕ ИДЕИ

- принятие решений на основе консенсуса;
- повышенное внимание к благополучию сотрудников
- поддержка инициативы снизу;
  - расширение участия работников в управлении,
  - превращение высшего руководства (топ-менеджмента) из органа, издающего приказы, в орган, *способствующий* принятию решений;
  - использование среднего управленческого звена (миддл-менеджмента) как *инициатора и движущей силы* решения проблем.

## УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ

- **Пожизненный найм персонала (на крупных предприятиях, публичной службе).**
- **Планомерная ротация персонала.**
- **Приоритет подготовки на рабочем месте.**
- **Зависимость заработной платы от результатов труда, выслуги лет.**
- **Формирование корпоративной культуры.**



## Концепция управления человеческими ресурсами – развитие концепции Z

<p>Признание персонала <b>ключевым ресурсом организации</b>, имеющим наибольшие резервы для повышения эффективности ее деятельности.</p>	<p>60-е -70-е гг.</p>	<p>Д. Истон, Г. Алмонд, Т. Парсонс, М. Армстронг, Л. Мацусита</p>
--	-----------------------	---



## Концепция управления человеческими ресурсам

### ИСХОДНЫЕ ИДЕИ

- "Ценность" работника для фирмы определяется доходом, который его работа приносит фирме.
- Ограниченность источников определенных категорий персонала (высококвалифицированных специалистов, менеджеров, рабочих);
- Необходимость целенаправленного воздействия органов управления на воспроизводство, качественное и рациональное использование человеческих ресурсов, которые рассматриваются как активы организации.

### УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ

- индивидуализация и стратегическая направленность работы с персоналом,
- стоимостная оценка «человеческого ресурса»
- расширение возможностей работников влиять на результаты хозяйственной деятельности посредством роста их индивидуальных полномочий;
- повышение уровня ответственности;
- инвестиционные вливания для полной реализации трудового потенциала,
- постоянный рост требований к ЧР, обуславливающий увеличение инвестиций на обучение, профессиональную подготовку, систематическое повышение квалификации и своевременную переподготовку;
- повышение статуса кадровых служб и высокие требования к организации их работы.





## Теория человеческого (социального) капитала

Социальный капитал представляет собой знания, навыки, профессиональные способности работника. Он характеризует качество рабочей силы, возможности работника в трудовом процессе.

Он возрастает в процессе трудовой деятельности, в результате приобретения практического опыта

80-е г. по  
настоящее  
время

Т. Шульц,  
Г. Беккер,  
Дж. Мерсер,  
Р. Патнэм и др.



## *Теория человеческого (социального) капитала*

### **ИСХОДНЫЕ ИДЕИ**

- Человеческий капитал, как и физический, оборачивается и воспроизводится.
- Люди увеличивают свой запас человеческого капитала путем инвестиций в самих себя, что впоследствии изменяет структуру доходов, поэтому человеческий капитал не ограничивается только врожденными способностями, но включает в себя также и накопленные знания и навыки, которые, ложась на базисную основу врожденных способностей, приводят к развитию и сформированию нового уровня человеческого капитала.

### **УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ**

- управления репутацией как инструмента повышения морального авторитета (**моральный капитал**);
- психологический контракт как средства расширения и укрепления социальных связей на основе взаимного доверия (**социальный капитал**);
- организационное обучение как методическая база для освоения форм инновационного непрерывного образования (**культурный капитал**);
- разработка и применения моделей компетентности в развитии кадрового потенциала (**человеческий капитал**).



## Человеческий капитал:

- представляет собой накопленный запас навыков, знаний, способностей;
- такой запас навыков, знаний, способностей, который целесообразно используется человеком в той или иной сфере общественного воспроизводства, способствует росту производительности труда и производства, внедрению экономически обоснованных инноваций;
- его использование приводит к росту заработков (доходов) работника, что, в свою очередь, заинтересовывает человека производить дальнейшие вложения в свое здоровье, образование и др., увеличивать свой запас навыков, знаний и мотиваций, чтобы в дальнейшем иметь возможность его эффективно применить.



# Содержание концепции человеческого капитала

- В современных условиях человеческий капитал (ЧК) является основным фактором экономического роста.
- Формирование ЧК требует от самого человека и всего общества значительных затрат.
- ЧК в виде навыков, способностей является определенным запасом, т. е. может быть накапливаемым.
- Инвестиции в ЧК обеспечивают, как правило, его обладателю в будущем получение более высокого дохода.
- Вложения в ЧК дают довольно значительный по объему, длительный по времени и интегральный по характеру экономический и социальный эффект.
- Инвестиционный период у ЧК значительно длиннее, чем у физического: вложения в образование человека имеют инвестиционный период 12—20 лет, в то время как у физического капитала они занимают от 1 до 5 лет.
- ЧК отличен от физического по степени ликвидности: ЧК неотделим от его носителя — живой личности.
- Независимо от источников формирования (государство, семья, частные средства и пр.) использование ЧК и получение прямых доходов контролируется самим человеком.
- Функционирование ЧК, степень отдачи от его использования обусловлены свободным волеизъявлением субъекта, его индивидуальными интересами и предпочтениями, его материальной и моральной заинтересованностью, ответственностью, мировоззрением и общим уровнем культуры, в том числе и экономической.



## Управление талантами ([англ.](#) *Talent management*)

Вовлечение сотрудников в инновационный процесс, формирование творческих стимулов и развитие творческого потенциала сотрудников.

Необходимо привлекать, эффективно использовать и удерживать сотрудников, которые вносят существенный вклад в развитие организации.

90-е г. по настоящее время

Уоткинс Д.,  
Майклз Э.,  
Хэндфилд-Джонс Х.,  
Экселрод Э. («Война за таланты»)



## Подходы к пониманию практики «управления талантами»

- **Первый подход:** набор процессов УП, привлекающих в организацию нужных (эффективных) людей; не проводится чёткого разделения сотрудников на талантливых и нет — важно чтобы все сотрудники были максимально эффективны в рамках той работы, которую они выполняют;
- **Второй подход:** управление особыми (талантливыми) людьми, которых по определению в компании не может быть много; проводится чёткое разделение сотрудников на «талантливых» (*HiPo*) и остальных, для «талантов» используются специальные технологии управления и развития.



**Управление персоналом** (англ. human resources management, HRM, HR-менеджмент) — область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции, и оптимальное его использование. Управление персоналом является неотъемлемой частью качественных систем управления организации

...**ЭТО** — целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации.

...**реализуется в следующих сферах деятельности:**

- \* поиск и адаптация персонала,
- \* оперативная работа с персоналом (включая обучение и развитие персонала, оперативную оценку персонала, организацию труда, управление деловыми коммуникациями, мотивацией и оплатой труда),
- \* стратегическая работа с персоналом



Спасибо за внимание!