

# Учебная дисциплина «Теория управления»

- Контактная работа преподавателя со студентами очной формы обучения – 72 часа, из которых учебным планом закреплено лекций- 6 часов, практических занятий – 26 часов, контроль самостоятельной работы – 4 часа, прием экзамена – 36 часов. На самостоятельную работу студентов выделяется 72 часов.
- Контактная работа преподавателя со студентами заочной формы обучения – 31 час, из которых учебным планом закреплено лекций- 4 часа, практических занятий – 16 часов, контроль самостоятельной работы – 2 часа, прием экзамена – 9 часов. На самостоятельную работу студентов выделяется 113 часов.

# Литература

- [Бурганова Л.А.](#) Теория управления: учеб. пособие / Л. А. Бурганова . – М.: ИНФРА-М, 2005 – 558 с.
- [Гапоненко А.Л.](#) Теория управления: учебник для бакалавров / А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ . – Москва : Юрайт, 2014 . – 342 с.
- [Добрынин Н. М.](#) Теория и практика государственного управления: учебник / Н. М. Добрынин; РАН, Ин-т проблем освоения севера; Тюменский гос. ун-т . – 2-е изд. – Тюмень: Изд-во Тюменского гос. ун-та, 2007 .— 648 с.
- Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления: Учеб. / В.И. Кнорринг. – 2.изд. / измен.и испр. — М. : НОРМА, 2001 .— 528с.
- [Коробко В.И.](#) Теория управления [Электронный ресурс] = электронный учебник / В.И. Коробко . – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 1 электрон.опт.диск(CD-ROM). - В коробке : ил. – ISBN 978-5-238-02077-8 : 391.00.
- Костин В.А. Теория управления: Учеб. пособие. - М.: Гардарики, 2004. – 224 с.
- [Охотский Е.В.](#) Теория и механизмы современного государственного управления : учебно-методический комплекс / Е. В. Охотский ; Московский государственный институт международных отношений МИД России. – Москва : Юрайт, 2013 . – 701 с.
- Практикум по теории управления. Под ред. Васильева Ю.П., Парахиной В.Н., Ушвицкого Л.И. 2-е изд., доп. - М.: Финансы и статистика, 2005. – 304 с.
- Теория управления: Учебник / Под ред. В.Н. Парахиной, Ю.В. Васильева. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 608 с.
- Теория управления: Учебник / Под общ. ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухина. - М.: Изд-во РАГС, 2003. – 558 с.

# Экономика. Экономические науки

## 1. Вопросы экономики

### 2. Российский журнал менеджмента

Санкт-Петербургский государственный университет. Высшая школа менеджмента

## 3. Проблемы прогнозирования

Федеральное государственное бюджетное учреждение науки  
Институт народнохозяйственного прогнозирования Российской академии наук

## 5. Форсайт

НИУ "Высшая школа экономики"

## 9. Менеджмент в России и за рубежом

## 14. Проблемы теории и практики управления

Ленанд

## 20. Экономика и управление

Санкт-Петербургский академический университет

## 24. Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8.

### Менеджмент

Санкт-Петербургский ГУ. Высшая школа менеджмента

## 26. Мир экономики и управления

Новосибирский национальный исследовательский государственный университет

# Журналы (продолжение)

- Бизнес-образование.
- Менеджмент.
- Проблемы теории и практики управления.

# Тема 1. Понятия управления и теории управления. История управленческой мысли. Научные школы управления.

1. Подходы к понятию управления.
2. Понятие теории управления и ее соотношение с другими науками.
3. История управленческой мысли. Научные школы управления: школа научного управления, административная школа, школа рациональной бюрократии, классическая школа, школа «человеческих отношений», мотивационная школа, школа «организационного поведения», школа науки управления, школа «социальных систем», «эмпирической» школы управления» «новая школа управления».
4. Отечественные школы управления



# Понятие управления 1

- Основной спектр сущностных подходов к этому понятию можно разделить на две группы: «процессный» подход и «функциональный».

Первая группа исследователей рассматривает управление как некий процесс -- последовательные стадии изменения какого-либо явления или предмета.

- Д.В. Валовой: «целенаправленное воздействие руководителя или органов управления, согласующее и объединяющее совместный труд людей»
- Н. Е. Яценко. Толковый словарь обществоведческих терминов. «налаживание и направление деятельности кого-, чего-нибудь»
- Кнорринг В.И. «управление, в широком понимании этого термина, — непрерывный процесс воздействия на объект управления (личность, коллектив, технологический процесс, предприятие, государство) для достижения оптимальных результатов при наименьших затратах времени и ресурсов»

# Понятие управления 2

- Авторы одного из самых популярных учебников по менеджменту: «Управление – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый, для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации» **М.Х.Мескон, М.Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента**
- Виханский О.С. и Наумов А.И. «Менеджмент» «управление определяется как определенный тип взаимодействия» между субъектом и объектом управления, где «субъект управления направляет объекту управления импульсы воздействия» (управленческие команды)



# Понятие управления 3

- Г.В. Атаманчук «Теория государственного управления» прямо отмечает, что «управление... в буквальном смысле этого понятия начинается тогда, когда в каких-либо взаимосвязях, отношениях, явлениях, процессах присутствуют сознательное начало, интерес и знания, цели и воля, энергия и действия человека. Управление находится в ряду явлений «второй» (искусственной) природы, возникших и развившихся в течение всей истории человеческой цивилизации»
- Граждан В.Д: управление как «процесс упорядочения связей и взаимодействий в какой-либо системе, осуществляемый по-разному в природной или социальной сфере»[\[1\]](#).

# Понятие управления 4

- Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Эффективный менеджмент:  
«Суть управления сводится к разработке и осуществлению определенных воздействий со стороны субъекта управления на те или иные объекты управления в процессе некой целенаправленной деятельности».
- В работах Афанасьева В.Г. под управлением понимается «функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ и целей»
- «Управление - ...функция органических систем различной природы и сложности, обеспечивающая сохранение их структуры, поддержку внутреннего режима функционирования и осуществление нужных программ».

# Понятие управления 5

- ▣ *Управление – свойство (функция) системы, направленная на обеспечение качественной определенности (самосохранения, выживания) этой системы посредством координации (упорядоченности, взаимодействия, организации, соподчиненности и т.п.) как элементов данной системы между собой, так и системы в целом с внешней средой.*

# Классификация видов управления:

*Управление в природной среде, то есть в естественных системах.*

*Управление в социальной среде.*

*В свою очередь, управление в природной среде может выступать как:*

*Управление в неживой природе.*

*Управление в биологических системах.*

*Управление в социальной среде делится на следующие виды:*

*Управление в социальных системах.*

*Управление в технических системах.*

*Управление в социальных системах включает в себя три основных вида:*

*Управление природными системами.*

*Управление техническими системами.*

*Управление социальными системами, то есть социальное управление.*

## Зарубежные школы управления

1. школа научного управления
2. административная школа
3. школа рациональной бюрократии
4. школа «человеческих отношений»
5. мотивационная школа
6. школа «организационного поведения»
7. школа науки управления
8. школа «социальных систем»
9. «эмпирическая» школы управления»
10. «новая школа управления».

## Отечественные школы управления

1. школа профессора Н.И.Савина
2. школа научной организации труда
3. концепция всеобщей организационной науки
4. школа Центрального института труда
5. школа Казанского института научной организации труда,
6. школа Таганрогского института организации производства,
7. школа Института техники управления
8. школа Н. А. Витке
9. Харьковская школа организации управления

# Научное управление

- Основатели школы научного управления (1885 – 1920) **Ф. Тейлор** (основатель менеджмента) и **Ф. и Л. Гилбрет**
- 1911 г. – Тейлор публикует книгу «Принципы научного управления»

## Основные положения:

- Используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать многие операции ручного труда и добиться большей их эффективности
- Увеличение производительности и объемов производства происходит за счет систематического стимулирования работников



Фредерик Уинслоу Тейлор  
(1856-1915)

1. Анализ трудового процесса и расчленение его на отдельные операции и приемы; выбор наилучшего, т.е. минимального времени и способа выполнения операции и всего трудового процесса





# Классическая или административная школа



Анри Файоль  
(1841-1925)

- Время существования 1920 – 1950 гг.
- Основатель **Анри Файоль** (отец менеджмента)

## Основные положения:

- Выделение управления как особого вида деятельности
- Деятельность по управлению включает в себя следующие обязательные функции: планирование, организацию, распорядительство, координацию и контроль
- Успех любой организации зависит от 14 принципов управления

## 2. Теория рациональной бюрократии

Бюрократия - *bureau* -  
бюро, канцелярия и  
...кратия - власть

Необходимый  
элемент  
управления



Макс Вебер  
1864-1920

- Иерархия - четко определенная сфера полномочий, подотчетность
- компетентность (высокая квалификация)
- безличность (нет личной заинтересованности, работу может сделать любой занимающий равноценную должность)
- карьерный рост

# «Школа человеческих отношений» (1930 – 1950)

Хоуторнский эксперимент

человеческий фактор –  
основной элемент  
эффективности любой  
организации

Основоположники

- Э. Мэйо
- М. Фоллетт
- А. Маслоу

отношения, складывающиеся  
между самими работниками,  
оказываются более

мотивами поступков людей  
являются не экономические

цели, а различные  
потребности, которые не  
могут быть удовлетворены  
только в денежном выражении

# Элтон Мэйо (1880—1949)

– социальные условия труда влияют на результат (производительность) труда



- Органический и гуманистический подходы к управлению
- Понятие «неформальная группа»
- Неформальные отношения не могут оставаться стихийно регулируемые

*«Менеджеры должны доверять рабочим и основное внимание уделять созданию благоприятных взаимоотношений в коллективе»*

- ✘ **Хоторнский эксперимент**
- ✘ Исследование состояло из двух фаз:

«Световые эксперименты»  
(1924-1927 гг.)

• Рабочих разделили на 2 группы: рабочую и экспериментальную. Рабочая группа выполняла работу в стабильных условиях. Экспериментальная группа подвергалась изменениям условий труда, а именно изменялась освещённость.

«Эксперимент сборочного  
испытательного места»  
(1927-1932 гг.)

• 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).

## Выводы Хоторнского эксперимента

### ВЫВОДЫ

Первый эксперимент:  
освещение никак не влияет  
на производительность

Второй эксперимент:  
изменения внешних  
факторов мало влияет на  
организм, однако  
производительность труда  
резко повышается от того,  
что человека уважают, с  
ним советуются, он  
является соучастником  
научного эксперимента



# Хоторнский эксперимент

- ☑ Хоторнский эксперимент (1924-1936 годы, США).
  - ☒ Общее название ряда социально-психологических экспериментов, проводившихся группой ученых под руководством Элтона Мэйо на фабрике «Вестерн Электрикс» в США.
- ☑ Результаты эксперимента:
  - ☒ Социальная жизнь трудящегося в сфере крупного индустриального производства получает свою содержательную структуру и значимость именно в его профессиональной сфере и на ее основе.
  - ☒ Позиция рабочего в социальной структуре предприятия, характеризующая его статус, по крайней мере, столь же важна, как и размер заработной платы.
  - ☒ «Самочувствие» рабочего в производственном процессе есть не «факт», а «симптом».



# GEORGE ELTON MAYO

SU PROPÓSITO ERA AVERIGUAR QUE TANTA INFLUENCIA EJERCÍAN EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES, CIERTAS CONDICIONES.



**PRIMERA ETAPA.**  
EL FACTOR DE LA LUMINOSIDAD NO DISMINUYE, NI AUJMENTA LA PRODUCTIVIDAD.

**SEGUNDA ETAPA**  
DOS GRUPOS EN SALONES SEPARADOS.

**TERCERA ETAPA**  
SE DIERON CUENTA QUE LOS FACTORES PSICOLÓGICOS AFECTABAN MÁS QUE LAS FISICAS.

**GRUPO 1**  
MEJORARON LAS CONDICIONES DE TRABAJO.



**GRUPO 2**  
SE DEJARON LAS MISMAS CONDICIONES.

**CUARTA ETAPA**  
LOS OPERARIOS VELABAN UNOS POR OTROS

SE LES INFORMÓ QUE ERAN PARTE DE UN EXPERIMENTO Y AUMENTÓ LA PRODCUCCIÓN Y UN EFECTO PSICOLÓGICO LOS MOTIVABA.



Потребность в самовыражении

Потребность в признании

Потребность в принадлежности

Потребность в безопасности

Физиологические потребности

потребность личного совершенствования, персональное развитие

потребность в уважении окружающих, самооценка

любовь, дружба, общение

личная безопасность, здоровье, стабильность

еда, вода, кров, сон



# История Российской научной школы управления (продолжение)

Главное управленческое наследие  
России – **системный подход**

**Российские ученые и  
практики управления**

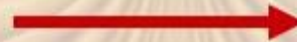
**Основной вклад в науку  
управления**

А. Гастев, О. Ерманский, П.  
Керженцев, Е. Размирович.  
1920-1930 г.г.



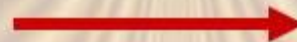
Принципы организации и  
управления, научная  
организация труда,  
рационализация взаимодействия

А. Непорент. 1930-1940 г.г.



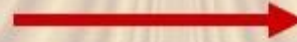
Расчеты длительности  
производственного цикла

А. Берг, В. Глушков, В.  
Дмитриев, А. Канторович,  
В. Немчинов, Г. Фельдман.  
50-е годы XX в.



Экономическая  
кибернетика, экономико-  
математические модели

В. Афанасьев, 60-е годы  
XX в.



Системный подход

# Развитие научной организации труда в России

- Вопросами совершенствования теории и практики организации труда занимались и российские ученые.
- **Первая Всесоюзная инициативная конференция по научной организации труда и производства** прошла в 1921г. На ней обнаружилось расхождение в трактовках НОТ и управления.
- **Тейлористы** склонны были отождествлять тейлоризм с НОТ, считали учение универсальным и применимым в любых общественно-экономических формациях.
- **Антитейлористы** резко выступали против тезиса о нейтральности учения Тейлора, считали что учение направлено только на максимализацию прибылей за счет рабочих.
- **«Платформа 17-ти.»** Считали, что необходимо проводить широкие теоретические обобщения в НОТ и управления и задействовать в этой работе общественность, организовывая ячейки, кружки и общества.
- **«Группа 4-х».** Сторонники этого течения предостерегали от опасности чрезмерного теоретизирования и предлагали в первую очередь заниматься практическими вопросами и заниматься рационализацией трудовых операций.

- **Керженцев распространял понимание научной организации труда на все сферы человеческой деятельности. По его мнению, НОТ включает в себя три составные части:** 1) человек и его деятельность; 2) материальные средства (выбор места для организации, предприятия, подбор необходимого оборудования, материалов и др.); 3) использование рациональных организационных методов.

ИЖКА

# ПАМЯТКА ПО НАУЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА

**ВСЕГДА АКТИВЕН,  
БУДЬ ИНИЦИАТИВЕН,  
ЭНЕРГИЧЕН**

**Работай по расписанию,**  
нормируя ежедневно, планируя  
и учитывая свою работу.  
Веди деловой блокнот

**В РАБОЧЕМ ПОМЕЩЕНИИ  
РАЗГОВАРИВАЙ  
МАЛО И НЕГРОМКО  
ПО ТЕЛЕФОНУ РАЗГОВАРИВАЙ  
ВПОЛГОЛОСА И КРАТКО**

**НЕ КУРИ** в рабочем  
помещении.  
ДАЖЕ ЕСЛИ ЭТО СОБСТВЕННЫЙ КАБИНЕТ.

**ВРЕМЯ — МАТЕРИАЛЬНАЯ  
ЦЕННОСТЬ**

**Не бойся эксперимента!**

**УМЕЙ** говорить,  
разговаривать,  
слушать!

**БУДЬ ВНИМАТЕЛЕН**  
к чужому мнению,  
даже если оно не верно

**ИМЕЙ** ЧУВСТВО ЮМОРА  
И ЦЕНИ ЕГО У ДРУГИХ

**УЧЕНЫМИ ДОКАЗАНО,**  
что хорошее настроение положительно  
влияет на здоровье человека и повышает  
производительность труда примерно  
на 18 процентов

Четко выполняй функции, определенные  
должностной инструкцией, по принципу:  
„Определенное место для каждого  
и каждый на своем месте“.

**БУДЬ КРАТКИМ!**

Никогда не раздражайся, имей бесконечное терпение.  
Никогда не бранись.  
Следи за своим лексиконом, в особенности  
в присутствии женщин и подчиненных.

**БУДЬ ОПРЯТЕН и АККУРАТЕН ВО ВСЕМ,  
НЕ СТЫДИСЬ ЭЛЕГАНТНОСТИ!**

В работе исходи из фактов, анализа деятельности,  
критически оценивая условия, обстановку, время.  
Всегда стремись к тому, чтобы ясно видеть цель,  
задачи, перспективу.

**Будь особенно корректен с женщинами!**

**НИКОГДА,**  
при любых обстоятельствах не теряй бодрости духа.  
**НАОБОРОТ,**  
добивайся победы над трудностями, проявив больше  
энергии, настойчивости.

# Алексей Капитонович Гастев (1882-1941).



"Как надо работать" (1921),  
Индустриальный мир (Харьков, 1919);  
Наши задачи (М., 1921);  
Восстание культуры (Харьков, 1923);  
Профессиональные союзы и организация труда (Л., 1924);  
Новая культурная установка (М., 1924);  
Установка производства методом ЦИТа (М., 1927);  
Нормирование и организация труда (М., 1929);  
Методологические предпосылки разработки, обоснования и классификации стандартов (М., 1933)

Заниматься разработкой идеи организации труда  
За время работы на заводах гг. Харькова, Николаева, Москвы подходит к созданию методики обучения производственного персонала, которая в дальнейшем легла в основу работы Центрального института труда (ЦИТ).

Основатель и руководитель ЦИТ ВЦСПС

Автор теоретических и экспериментальных идей новой науки - социальной инженерии (социального инженеризма), соединявшей в себе методы естественных наук, социологии, психологии и педагогики.

Большое внимание консультационной работе  
Особое внимание уделял культуре труда.

Взаимоотношения людей на производстве требуют определенной культурной условности, которая смягчает наше общежитие.

Основное правило совместного труда - скрывать, а не выставлять свою индивидуальность, уметь на первое место ставить не собственное я, а общие интересы.

## **Тема 10. Научная школа Казанского института научной организации труда (КИНОТ)**

Данная тема посвящена изучению теорий, созданных учёными КИНОТа: И.М. Бурдянским, В. Дитякиным, М. Гефтером, Н. Хомяковым, К. Я. Сотониным. Узнаете о структуре института, основных положениях методики Бурдянского по обследованию предприятий, о политико-экономическом подходе к изучению менеджмента. Узнаете о теории заинтересованности человека Х. Керве, о научном построении управляющих органов И. Циммирлинга, взглядах Бурдянского на основные функции научного управления, о проекте создания Центральных осведомительно-исследовательские бюро (ЦОИБ) и направлениях их работы, теории утомления и настроения К. Сотонина. Изучите основы психотехнического аспекта менеджмента, профессионального подбора кадров, психограмму рационализатора М. Юровской.

# Тема 11. Научная школа Таганрогского института организации производства (ТИНОП)

В данной теме Вы познакомитесь с деятельностью основоположника и руководителя школы ТИНОПа П.М. Есманским. Узнаете об общих направлениях работы института, комплексной трактовке содержания организационной науки, шести категориях трудового процесса П. Есманского, практической теории Н. Амосова, организационных законах Л. Жданова,, воззрениях Е. Лонткевича на хозрасчёт, на учёт издержек производства, на отчётность в производстве, контроль расходов. Познакомитесь с теорией и практикой создания образцово - показательных предприятий.



# Тема 12. Научная школа Института техники управления (ИТУ)

Данная тема познакомит Вас с учёными ИТУ: Е. Розмирович, Э. Дрезеном, Л. Бызовым, М. Рудаковым, с методологией школы ИТУ, производственной трактовкой управленческих процессов, функционально - техническим подходом к менеджменту. Вы узнаете о построении типовых организационных структур Э. Дрезеном, методе «функционализации» М. Мейльмана, научной рационализации управленческих процессов Л. Бызова, создателя графического метода организации. Познакомитесь с критикой производственного подхода и тезисом об управлении и его отмирании Е. Розмирович.

## Тема 13. Харьковская школа организации управления (ВСУИТ)

Всеукраинский институт труда (ВСУИТ) разработал интегральную концепцию управления. Ф.Дунаевский – директор института – создал собственную классификацию организационных функций, основные фазы организационного процесса, определил функции для каждой фазы, разработал основания для установления распоряжений, учетные системы на предприятии. Дунаевский сформулировал концепцию «административной ёмкости». Он проанализировал истоки административно-бюрократическую систему, её социальные и организационные корни и роль репрессивных методов в руководстве при поддержании трудовой дисциплины. Об этом Вы узнаете изучив материал 13 темы

# Методологическое отношение Н. А. Витке

- В методологическом отношении Витке опирался, с одной стороны, на идеи Ф.Тейлора, А.Файоля, Г.Форда и других представителей классической школы, а с другой — синтезировал их положения с собственными гуманистическими идеями об управлении, предвосхищая идею «общинной» модели организации.
- Его важнейшим научным достижением стала концепция использования природы человеческого фактора в организации, выдвинутая им в конце 20-х - начале 30-х гг. XX в. и опередившая взгляды Э. Мэйо и Ф. Ротлисбергера, легшие в основу доктрины «человеческих отношений».

# Принципы управления 1

1. эффективность (соотношение результата и издержек),
2. рациональность (обоснованность),
3. регламентированность (формализм),
4. научность,
5. системность и комплексность,
6. плановость,
7. профессионализм,
8. разделение труда,

# Принципы управления 2

9. сочетание единоначалия и коллегиальности;

10. сочетание отраслевого и территориального подхода в управлении,

11. делегирование полномочий (сочетание централизма и децентрализации (демократизма)).

# Тема 2.

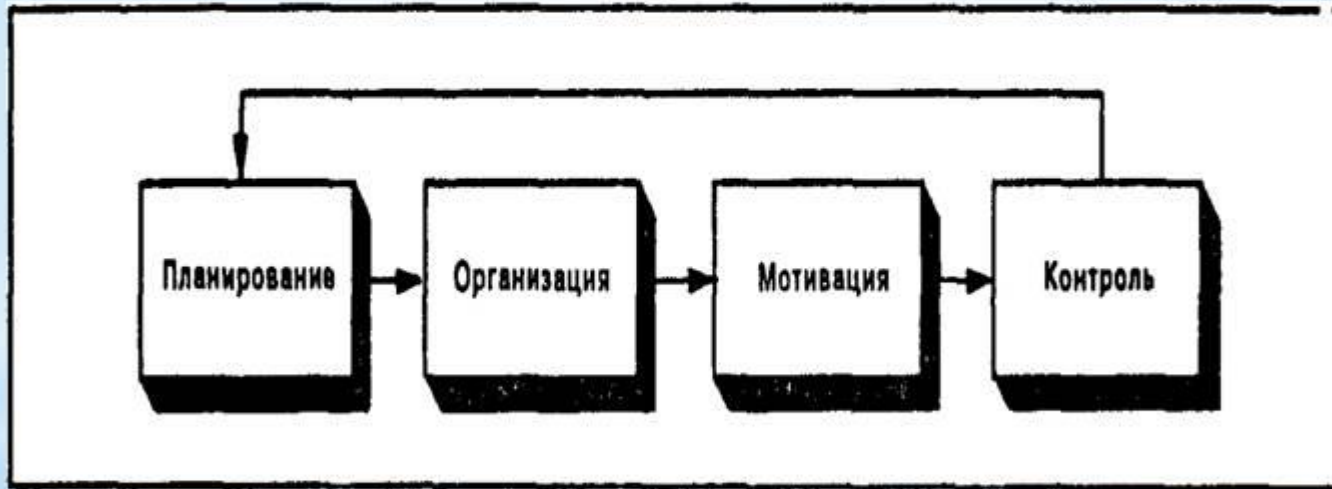
Объекты управления:

- . государство и его территориальные единицы
- . муниципальные образования
- . организации и их подразделения.

Субъекты управления

- государственные органы
- органы местного самоуправления,
- управляющие органы организации.

# Функции управления



## СОСТАВ ОСНОВНЫХ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ

1. Планирование – это вид управленческой деятельности, связанный с составлением планов работы предпринимательской организации

2. Организация – функция управления, которая обеспечивает создание условий для достижения целей

3. Мотивация – функция, побуждающая персонал более эффективно трудиться для достижения целей предпринимательской организации

4. Контроль – функция, задачей которой является оценка и учет результатов работы организации

5. Координация – функция, задача которой состоит в достижении согласованности в работе всех звеньев предпринимательской организации



Вопросы, на которые  
отвечает планирование

- Состояние организа-  
ции в настоящее время;
- Чего хочет добиться  
организация, т.е.  
ее цели;
- Как можно добиться  
достижения поставлен-  
ных целей

Преимущества  
планирования

- Обеспечивает:
- предвидение;
  - адаптацию к внешней  
среде;
  - рациональное исполь-  
зование ресурсов;
  - внутреннюю  
координацию;
  - концентрацию сил и  
средств на наиболее  
перспективных направ-  
лениях развития

Виды планов

- Долгосрочные  
(свыше 5 лет);
- Среднесрочные  
(3-5 лет);
- Краткосрочные  
(до 1 года включи-  
тельно)

## Организация как функция менеджмента реализуется через

### административно-оперативное управление

- определение структуры предприятия
- распределение функций между подразделениями
- установление ответственности (предоставление прав) между работниками аппарата управления

### оперативное управление

- периодическое или непрерывное сравнение фактических результатов с плановыми
- корректировка результатов

# МОТИВАЦИЯ

Мотивация - как функция управления - процесс создания у членов организации внутреннего побуждения к действиям для достижения целей организации в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразно с планом



# МОТИВАЦИОННЫЕ ТЕОРИИ

## Содержательные теории

Теория потребностей  
А.Маслоу

Теория потребностей  
Д.Мак.Клелланда

Теория потребностей  
Ч.Альдерфера

Теория мотивации  
Ф.Герцберга

## Теории отношений

Теория человеческого фактора  
Д.Мак.Грегора

Концепции  
Э.Шейна

Теория Z  
У.Оучи

## Процессуальные теории

Теория ожиданий  
В.Врума

Теория справедливости

# Теория X, теория Z и теория У Дугласа МакГрегора

Для каждой организации по Д.МакГрегору только одна теория является истинной.

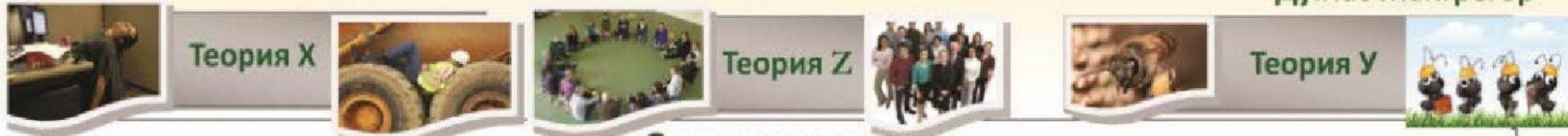
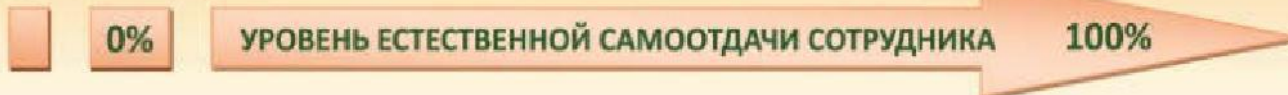
■ Дуглас МакГрегор (1906-1964) разработал концепцию X-Y.



Дуглас МакГрегор

✓ Управление организацией должно исходить из человеческой природы её сотрудников;

Управление людьми связано с природными свойствами человека, которые подчиняются либо закону X, либо закону У.



## Отношение к труду

Люди не любят работать, находят её скучной и избегают её по мере возможности.

Люди стремятся работать, находят её интересной и нуждаются в стороннем стимуле к труду.

Люди любят работать при определённых условиях, что является их природной потребностью.

## Управление

Людей надо принуждать или материально мотивировать к выполнению работы.

Люди способны сами мотивировать себя к работе, но не могут организовать себя без помощи.

Люди способны сами мотивировать и организовывать себя к работе, если принимают цели.

## Ответственность

Люди избегают ответственности — в этом кроется причина их согласия на наёмный труд.

Люди способны разделить часть ответственности с коллективом при правильной организации.

Люди стремятся принимать на себя ответственность при определённых обстоятельствах.

## Мотивация (М) и креативность (К)

Люди имеют низкую К, а мотивированы могут быть только деньгами и страхом.

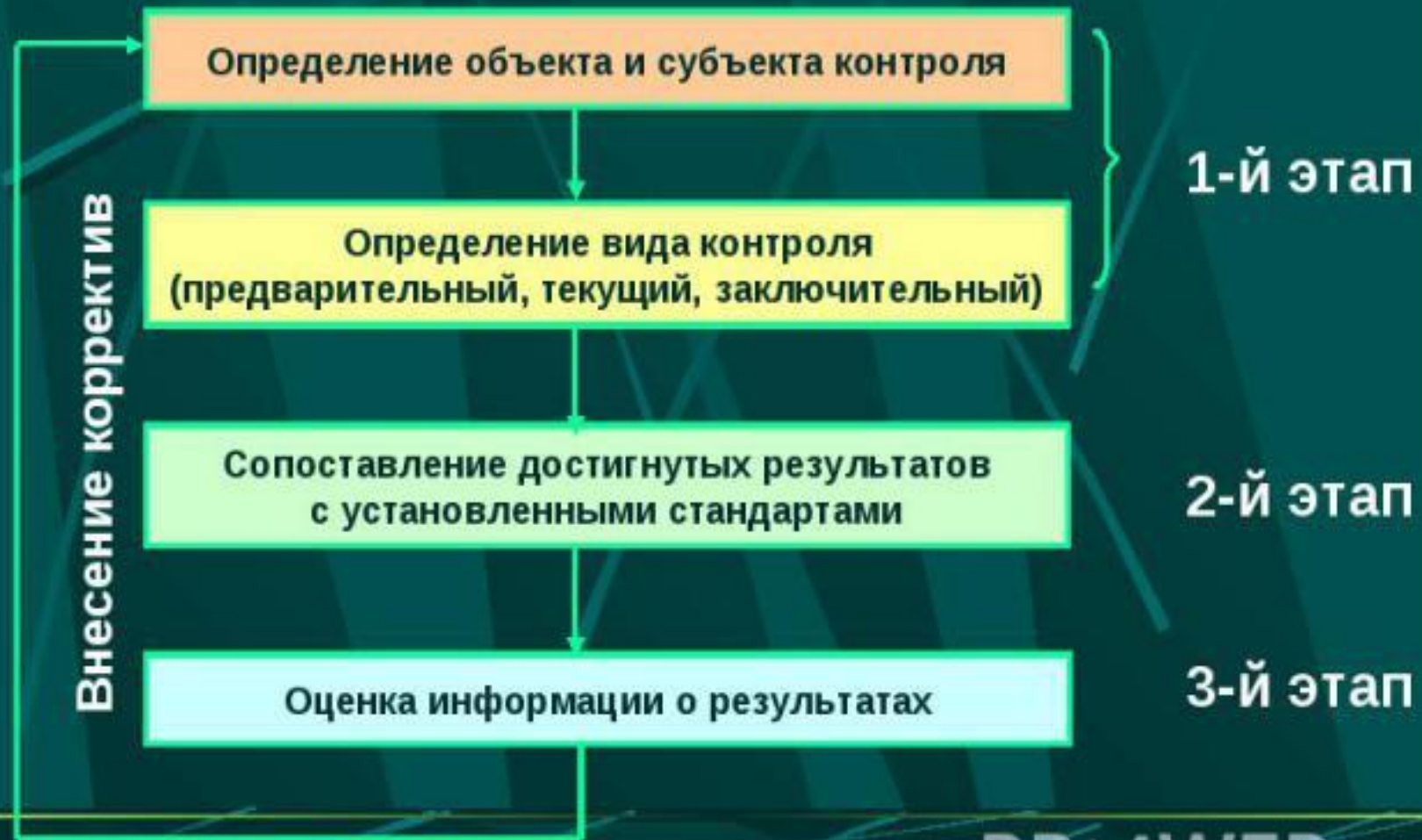
Люди имеют некоторую К, и само-мотивируются, если могут раскрыть свой потенциал.

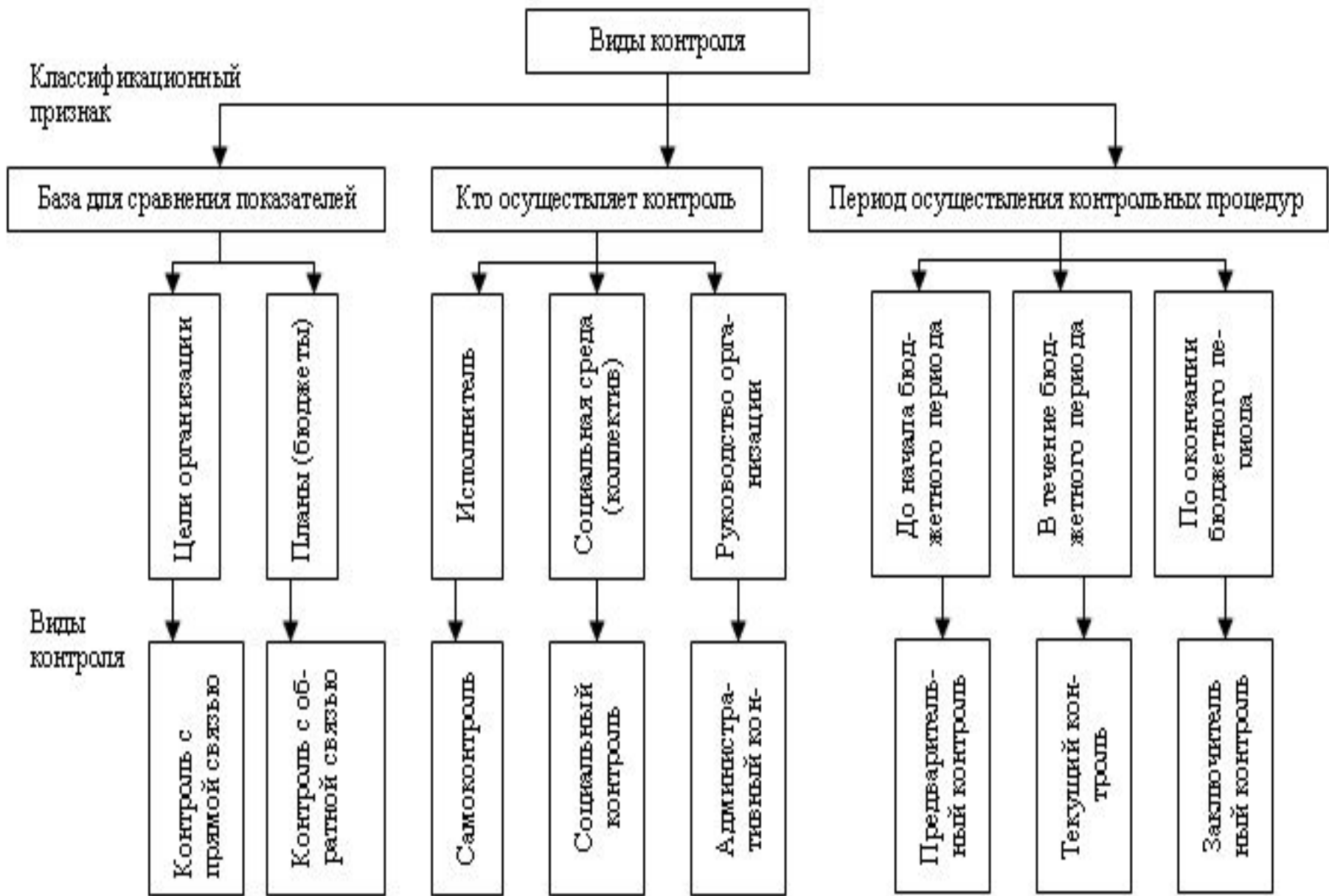
Люди креативны от природы; потенциал К мало используется; само-М при комфортных условиях.





# Этапы процесса контроля







# Методы управления персоналом

## Организационно-распорядительные (административные)

Формирование структуры органов управления

Установление госзаказов

Утверждение административных норм и нормативов

Издание приказов и распоряжений

Подбор и расстановка кадров

Разработка положений, должностных инструкций, стандартов организации

## Экономические

Технико-экономический анализ

Технико-экономическое обоснование

Планирование

Материальное стимулирование

Ценообразование

Налоговая система

Экономические нормы и нормативы

## Социально-психологические

Социальный анализ в коллективе работников

Социальное планирование

Участие работников в управлении

Социальное развитие коллектива

Психологическое воздействие на работников: формирование групп, создание нормального психологического климата

Моральное стимулирование

Развитие у работников инициативы и ответственности

# Элементы управленческого процесса

Цель управления.

Ресурсы управления:

- 1.человеческие,
- 2.материальные,
- 3.финансовые,
- 4.организационные,
- 5.правовые,
- 6.информационные.

Условия управления: внутренняя и внешняя среда управления; объективные и субъективные факторы управления.