



**«История становления и  
развития управления  
персоналом»**

# Содержание

1. Школа научного менеджмента
2. Административная школа
3. Школа человеческих отношений
4. Бихевиористическая школа



# Школа научного менеджмента



Одним из первых создателей целостной системы капиталистического рыночного управления производством, получившей название «школы научного управления», был американский инженер **Фредерик Уинслоу Тейлор (1856-1915)**.

*«выработку многочисленных правил, законов и формул, которые заменяют собой личное суждение индивидуального работника и которые могут быть с пользой применяемы только после того, как будет произведен систематический учет, измерение и т. д. их действия»*



Вот что *означает эта система* применительно, к столь важной производственной проблеме, как *заработная плата*:

- заработная плата платится человеку, а не месту;
- установление расценок должно быть основано на точном знании, а не на догадках;
- расценки, основанные на точном знании, должны быть единообразными;
- благодаря установленным таким образом расценкам товары производятся дешевле, а рабочие получают более высокую заработную плату, чем обычно;
- заработная плата, основанная на точном знании, создает лучших рабочих, дает им возможность больше заработать, уничтожает причины умышленной медлительности в работе, пробуждает интерес рабочих и предпринимателей к сотрудничеству.



**Тейлору принадлежит плодотворная идея расчленения производственного процесса на отдельные элементы, выявления наилучших способов выполнения каждого из них и обучения этому персонала.**

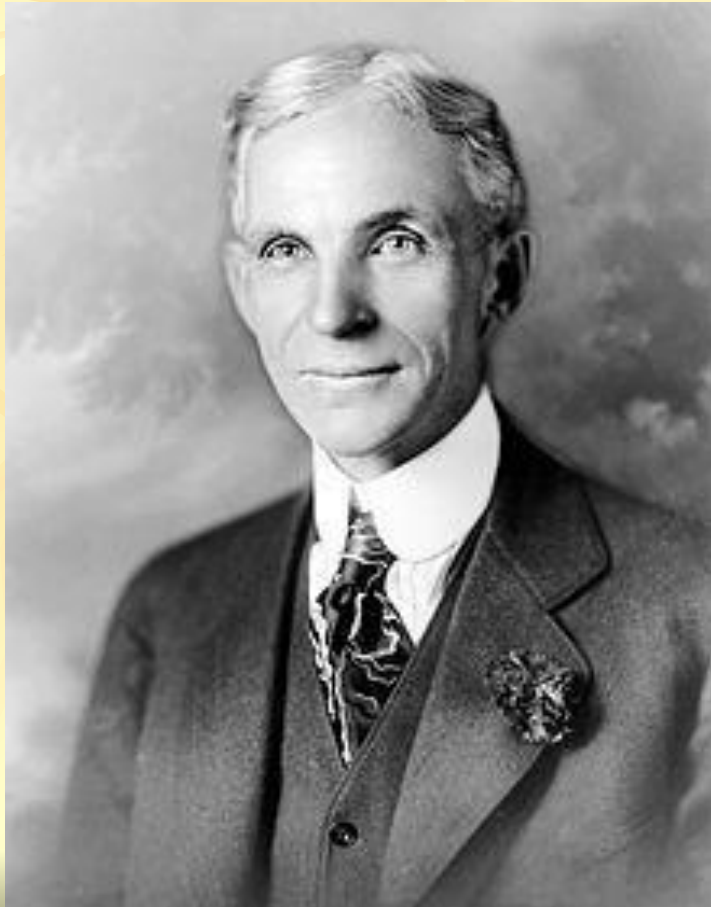
Применение системы Тейлора требует новой организации управления, новых обязанностей управляющих. Главное – заменить линейную организацию функциональной.

По Тейлору, завод должен управляться не столько директором-распорядителем, сколько плановым отделом. Мысль о том, что временное отсутствие хорошего директора должно проходить незаметно, не утратила своей свежести и в наши дни.

Недостаток системы Тейлора – ослабление единоначалия.



Яркими представителями школы научного управления являются **Г. Форд** и **Г. Эмерсон**. Блестящую реализацию и дальнейшее развитие идеи Тейлора получили в начале XX века на предприятиях крупнейшего американского капиталиста Генри Форда.



# Организационно-технические принципы управления Форда сводились к следующему:

1. строгая, построенная по вертикали организация управления объединением ряда предприятий, конечная цель которых – изготовление автомобиля (автомобилестроительный концерн Форда): все части производства, начиная от каучуковых плантаций, рудников, металлургических заводов и кончая сборочными конвейерами, управлялись из одного центра;
2. массовое производство, обеспечивающее наименьшую возможную стоимость изделия, удовлетворение массового спроса покупателей и наибольшую прибыль;
3. развитая стандартизация, которая давала возможность быстро и без лишних затрат переходить на новые модификации автомобиля при постоянстве базовой модели;
4. конвейер с глубоким разделением труда, который в процессе членится на сотни и тысячи мелких операций. Это дало возможность сделать производство непрерывным, массовым и вместе с тем дешевым – труд на таком потоке не требовал высокой квалификации;
5. постоянное совершенствование управления производством.



# Главные идеи Форда:

- умелое управление предприятиями, их объединениями огромного масштаба
- кооперация
- массовое производство
- стандартизация
- конвейерная система разделения труда
- постоянное совершенствование управления.



Существенный вклад в теорию и практику предпринимательства и менеджмента был сделан инженером-механиком Гаррингтоном Эмерсном (1853-1931)

«Истинная производительность всегда дает максимальные результаты при минимальных усилиях, напряжение, наоборот, дает довольно крупные результаты лишь при усилиях ненормальных. Напряжение и производительность — это не только не одно и то же, но и вещи прямо противоположные. Работать напряженно — значит прилагать к делу максимальные усилия; работать производительно — значит прилагать к делу усилия минимальные»

«Наиболее распространенным, является следующий тип организации – директор подбирает себе заместителей и заведующих отделами, заведующий подбирает мастеров и передает им власть «делать как лучше».



Г. Эмерсон

## 12 принципов производительности труда Эмерсона:

1. Отчетливо поставленные цели
  2. Здравый смысл
  3. Компетентная консультация
  4. Дисциплина
  5. Справедливое отношение к персоналу
  6. Быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет
  7. Диспетчирование
  8. Нормы и расписания
  9. Нормализация условий
  10. Нормирование операций
  11. Письменные стандартные инструкции – четкое описание всех механизмов производственного процесса, с жестким разделением прав и обязанностей сотрудников организации.
  12. Вознаграждение за производительность
- «О подлинном вознаграждении за производительность мы можем говорить только тогда, когда сам рабочий может понимать это вознаграждение как тесно связанное с его личным успехом в работе, когда оно выплачивается ему за хорошее исполнение того самого дела, за которое он отвечает»

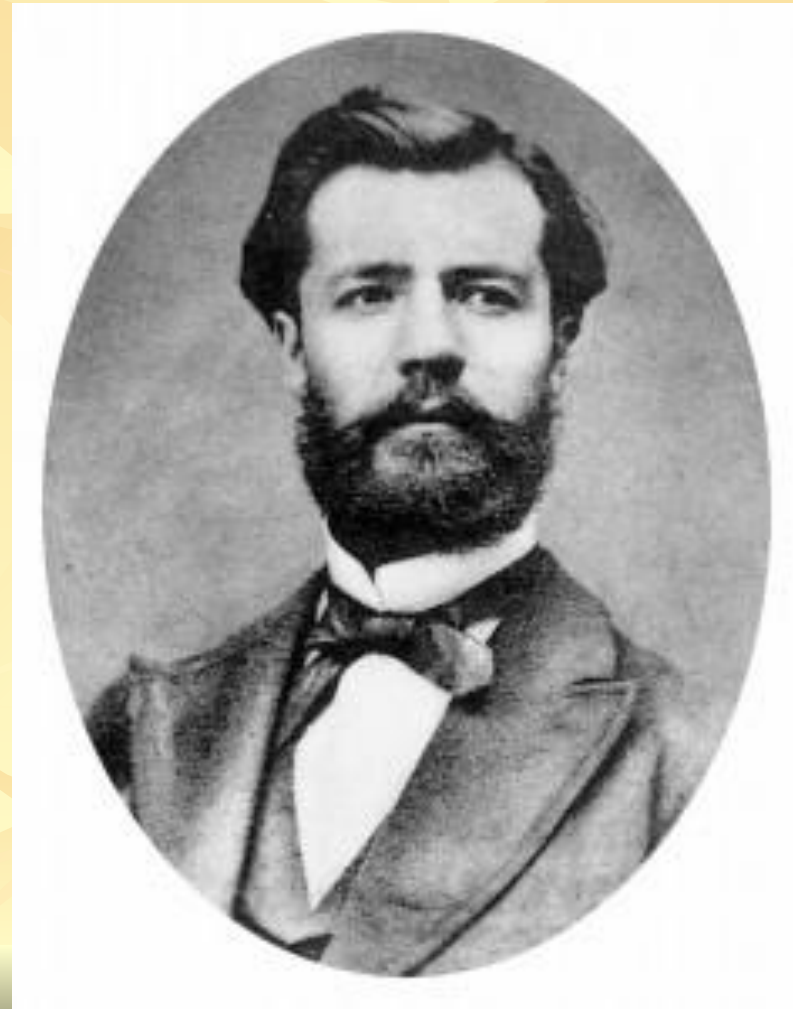
# Административная школа



Одним из наиболее ярких представителей «административной, или классической, школы управления» является видный предприниматель и руководитель производства французский инженер **Анри Файоль** (1841 – 1925).

Важнейшей стороной управления предприятием является руководство людьми, административная деятельность.

*«Управлять – значит вести предприятие к его цели, извлекая максимальные возможности из всех имеющихся в распоряжении ресурсов»*



# Работу предприятия, которой должен управлять руководящий персонал, Файоль сводил к следующим видам деятельности:

- техническая (технологический процесс);
- коммерческая (закупка, продажа и обмен);
- финансовая (поиски денежных средств и эффективное их использование);
- защитная (защита собственности и личности);
- бухгалтерская (инвентаризация, балансовые ведомости, издержки, статистика);
- административная (воздействие на работников).



# Принципы административного менеджмента А.

## Файоля:

1. Власть неотделима от ответственности другими словами «получил права – неси ответственность, а возложили ответственность – дайте права».
2. Разделение труда при специализации. Польза специализации широко известна. Менее известно, что связанное с ней разделение труда имеет свои пределы, за которыми идет потеря эффективности.
3. Единство распоряжения. Работник должен получать указания только от одного начальника.
4. Дисциплина. Главная идея в том, что дисциплина обязательна для всех. Но поскольку руководство всегда идет сверху вниз, то можно сказать, что дисциплина такова, каков руководитель.
5. Единство руководства. Это раскрывается так: один руководитель и единый план для совокупности операций, имеющих общую цель.
6. Подчинение индивидуальных интересов общим. Это означает, что интересы работника или группы работников не должны преобладать над интересами предприятия в целом. Если интересы расходятся (это явление вполне нормальное), то менеджер должен постараться их примирить.
7. Вознаграждение. Файоль считает, что вознаграждение и метод оплаты должны быть справедливы и максимально удовлетворять как персонал, так и предпринимателей.



8. Централизация. Новая мысль о том, что централизация имеет разумную меру. В общем случае: чем больше предприятие, тем меньше должна быть централизация.

9. Иерархия. Проводится актуальная сегодня мысль о необходимости минимума иерархических ступеней, а также о полезности горизонтальных связей в системе управления (не нарушающих иерархию).

10. Порядок. Файоль подразделяет порядок на «материальный» – порядок вещей и «социальный» – порядок людей. Применительно к вещам порядок означает: всему свое место, и все на своем месте; применительно к людям: каждому свое место, и каждый на его месте. Речь идет о необходимости точного знания производства и работников с их возможностями и потребностями.

11. Справедливость. Она обеспечивается лояльностью и преданностью персонала – с одной стороны; добром и объективностью менеджеров – с другой.

12. Устойчивость персонала. Файоль рассматривает текучесть кадров как причину и одновременно как следствие плохого управления. Стабильность персонала – верный признак хорошего руководства.

13. Инициатива. Упор делается на то, что менеджер, «поступись личным тщеславием», должен поощрять инициативу снизу.

14. Корпоративный дух. Речь идет о важности коллективизма в работе предприятия, о том, что принцип «разделяй и властвуй» в менеджменте не применим, об общности интересов работающих на предприятии людей.

# Школа человеческих отношений



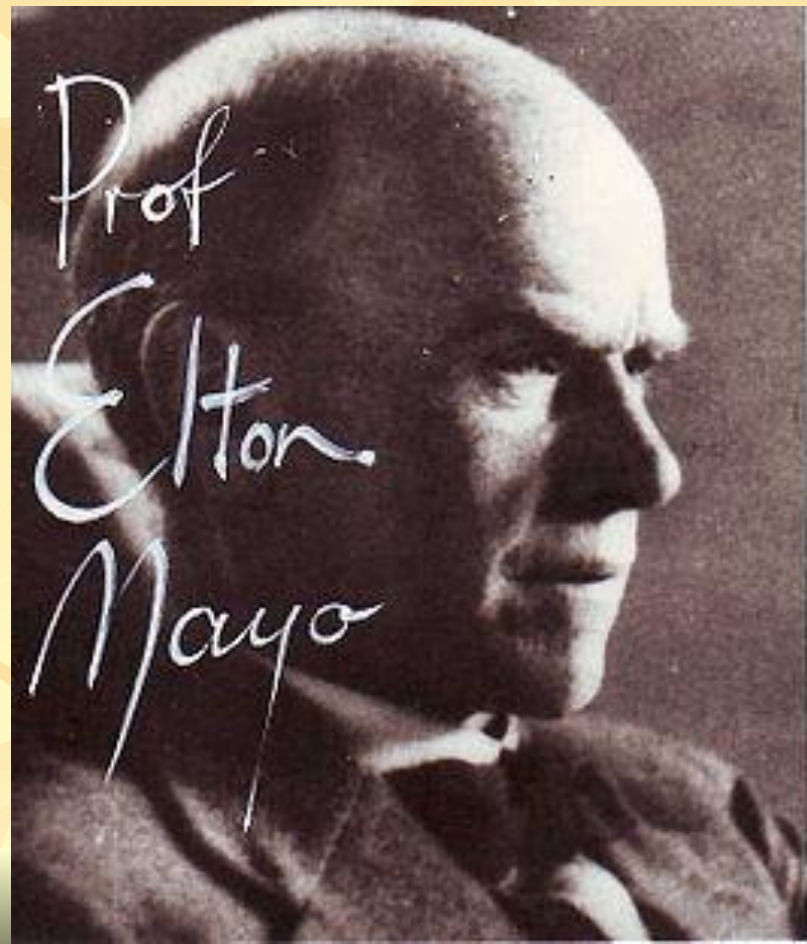
К середине XX века для решения задач менеджмента все более привлекаются достижения наук, изучающих человека и общество, – психологии и социологии. Социально-психологический подход к менеджменту дал начало так называемой «школе человеческих отношений» – важному направлению менеджмента.



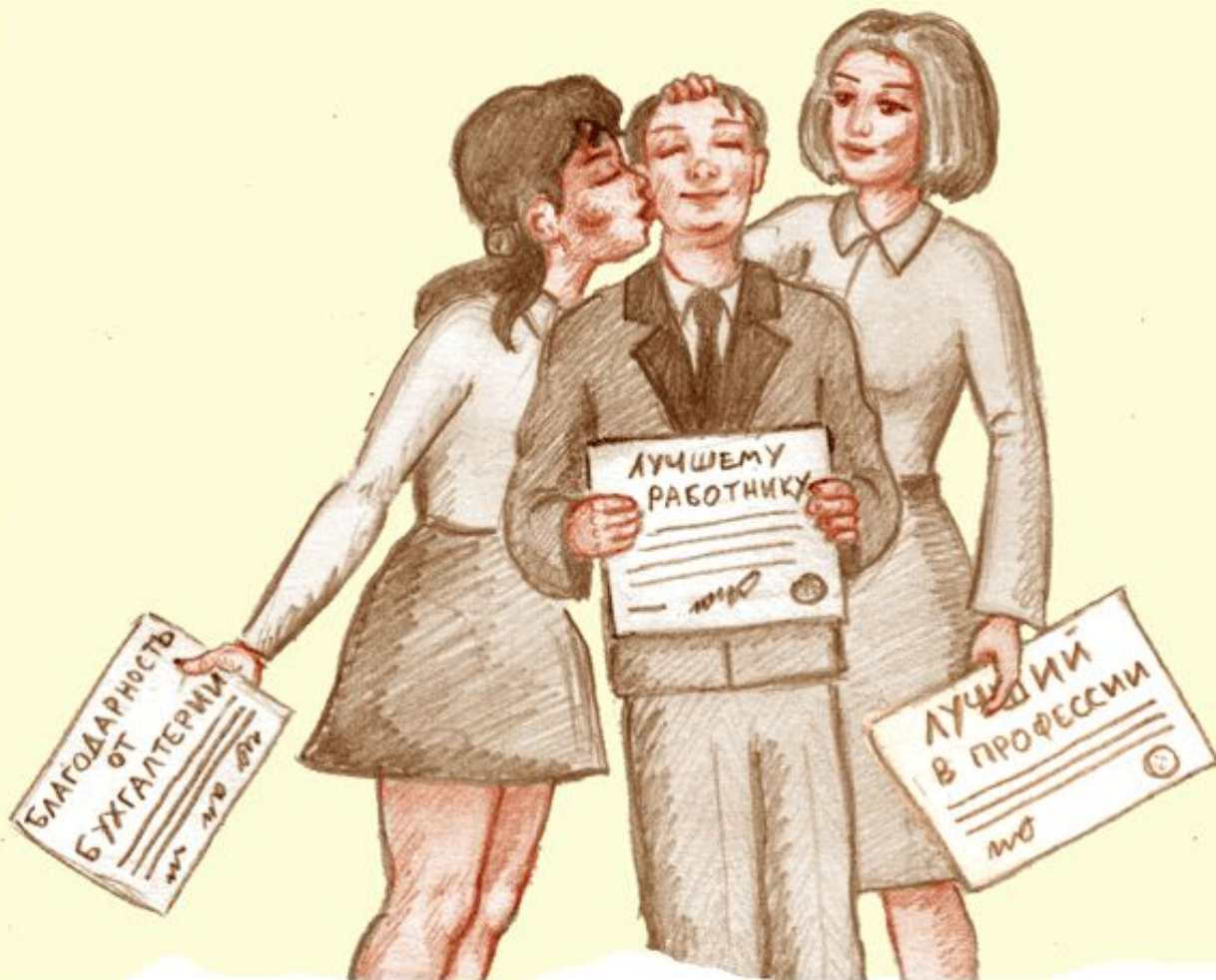
Эта теория показала важность неформальных связей, возникающих между людьми на производстве. Были изучены и раскрыты мотивы деятельности человека в процессе труда. Показано, как, используя эти связи и мотивы, можно добиться повышения производительности труда.

**Видную роль в создании «школы человеческих отношений» сыграли так называемые хоторнские эксперименты, проводившиеся на предприятиях компании «Вестерн электрик» в городе Хоторне (США) под руководством заведующего отделом промышленных изысканий Гарвардского университета Джорджа Элтона Мейо.**

*Главным выводом из хоторнских экспериментов было доказательство того, что, создав на предприятии благоприятный социально-психологический климат, можно существенно увеличить производительность труда (в эксперименте это увеличение достигало 40%).*



# Бихевиористическая школа



Дальнейшим развитием «школы человеческих отношений» стала так называемая «школа поведенческих наук», по-другому – «бихевиористское направление» (от английского «бихевиор» – поведение).

**Известнейшим представителем «поведенческой школы» менеджмента является уже упоминавшийся американский психолог Абрахам Маслоу.**



# Пирамида потребностей А. Маслоу



Согласно данной теории удовлетворяться данные потребности должны последовательно, т.е. пока не будут удовлетворены потребности более низкого порядка, более высокоуровневые потребности не возникают.





