



# Эволюция подходов к управлению персоналом

## Административная (классическая) школа управления (1920-1950)

Якимова З.В. канд. психол. наук, доцент  
кафедра «Управление персоналом и документоведение»



**Представители административной школы:  
А. Файоль, М. Вебер, Дж. Муни и А. Рейли,  
Л. Урвик и Л. Гьюлик**

Целью школы было **создание универсальных принципов управления**, следование которым, несомненно, должно привести организацию к успеху. Эти принципы были связаны с двумя аспектами:

- разработкой рациональной системы управления организацией;
- исследованием эффективности организации как целого: учитывались принципы рационального управления организацией, функции управления, структура системы управления.



# Анри Файоль (Fayol) (1841-1925)



- Изучал и описывал администрирование в масштабах целой организации, как одну из 6 видов деятельности по управлению организацией
- разработал теорию администрирования, состоящую из двух частей:
  - 1) про функции (т.е. *что* делает руководитель)
  - 2) про принципы (т.е. *как* это делает руководитель)

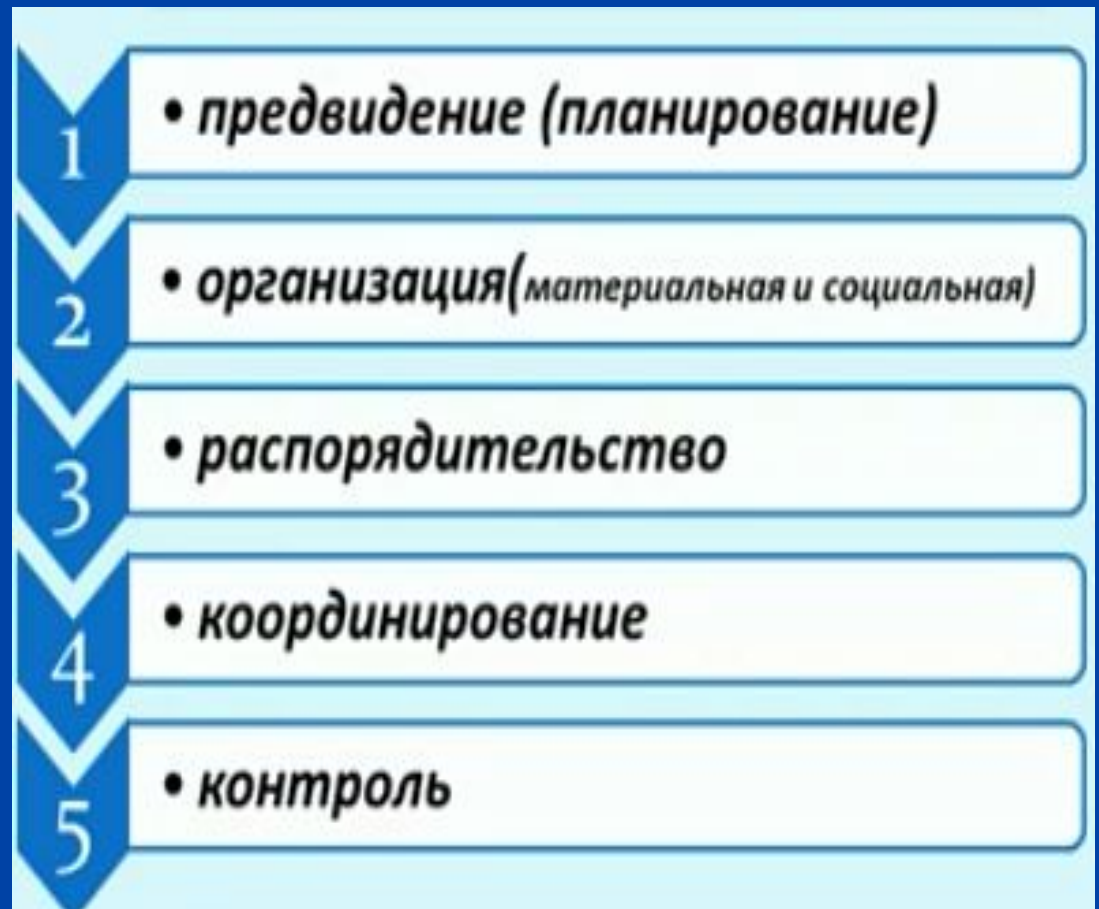
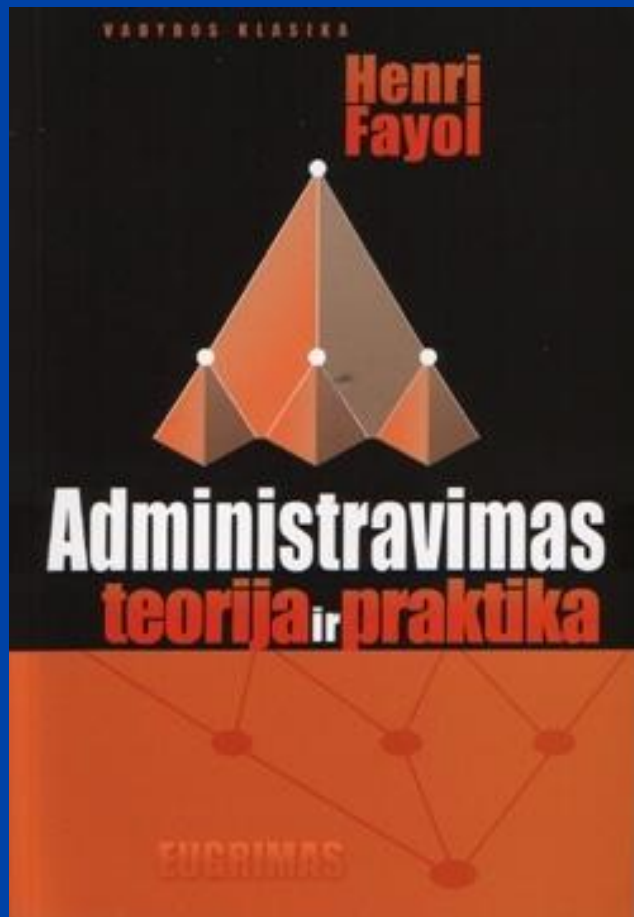


# Понятие «управление» по А. Файолю объединяет 6 видов деятельности:

- 1) Техническая (технологическая) деятельность (производство, обработка, применение).
- 2) Коммерческая деятельность (покупка, продажа, обмен).
- 3) Финансовая деятельность (поиски и оптимальное использование капитала).
- 4) Обеспечение безопасности (защита собственности и персонала).
- 5) Отчетная деятельность (инвентаризация, балансовый отчет, расходы, статистика).
- 6) Деятельность по управлению / администрированию (планирование, организация, распорядительство, координация, контроль)

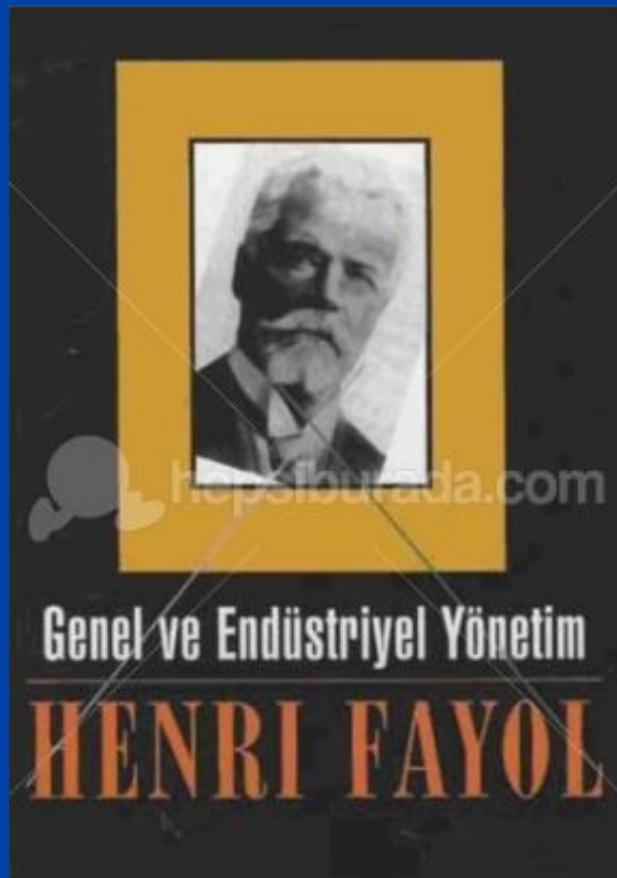


# Функции администрирования по А. Файолю





# 14 принципов управления по А. Файолю



## Структурные принципы:

1. Разделение труда
2. Полномочия (власть) и ответственность
3. Централизация
4. Единоначалие
5. Скалярная цепь
6. Единство действий (направления действий)

## Принципы процесса:

7. Дисциплина
8. Вознаграждение персонала
9. Корпоративный дух
10. Подчинённость личных интересов общим
11. Справедливость

## Принципы конечного результата

12. Порядок
13. Постоянство (стабильность) состава персонала
14. Инициатива



# Макс Вебер (Weber) (1864-1920)



- Разработал концепцию идеальной бюрократической системы,
- концепцию понимающей социологии,
- ввёл понятие «три чистые типа законной власти»,
- создал классические основы управления кадрами государственных служащих.





# Особенности идеальной бюрократической структуры М. Вебера



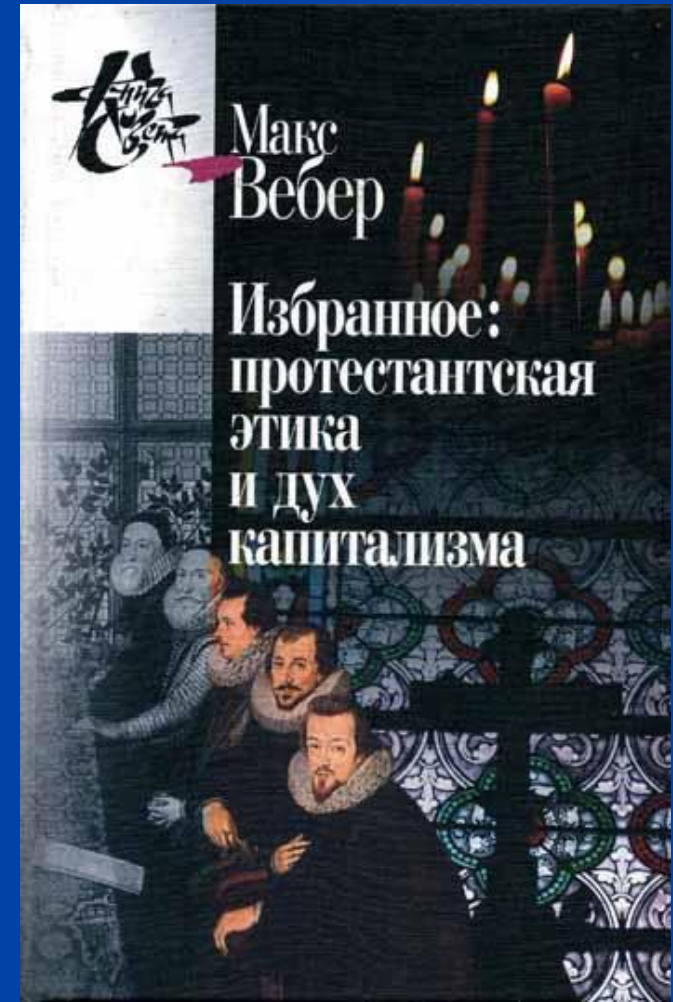
1. Разделение труда.
2. Иерархия власти.
3. Формальный отбор.
4. Формальные правила и процедуры.
5. Беспристрастность.
6. Ориентированность на карьеру.





# Четыре типа социального действия М. Вебера

1. Целерациональное
2. Ценностно-рациональное
3. Традиционной
4. Аффективное





# Три чистых типа законной власти

## М. Вебера

- 1) **Рациональные основания** — в основе лежит вера в «законность» моделей или нормативных правил и в права тех, кто пришел к власти в их системе отдавать приказы (законная власть).
- 2) **Традиционалистские основания** — в основе лежит вера в незыблемость традиции и законность статуса власть предержащих (традиционная власть).
- 3) **Харизматические основания** — в основе лежит почтительное отношение к необычайной праведности, героизму или образцовым качествам определенной личности, а также к нормативным решениям и распоряжениям, исходящим от этой личности (харизматическая власть).



# Подход М. Вебера к управлению кадрами государственных организаций

- 1) существование определенных служб с четко разграниченными функциями
- 2) защита служащих в выполнении их функций
- 3) иерархия в выполнении функций
- 4) подбор кадров на конкурсной основе
- 5) регулярная оплата труда служащего в виде фиксированной заработной платы и выплаты пенсии
- 6) право контроля со стороны администрации за работой подчиненных
- 7) возможность продвижения по службе на основе оценки по объективным критериям
- 8) полное отделение выполняемой функции от личности служащего



# Джеймс Муни (1884-1957)



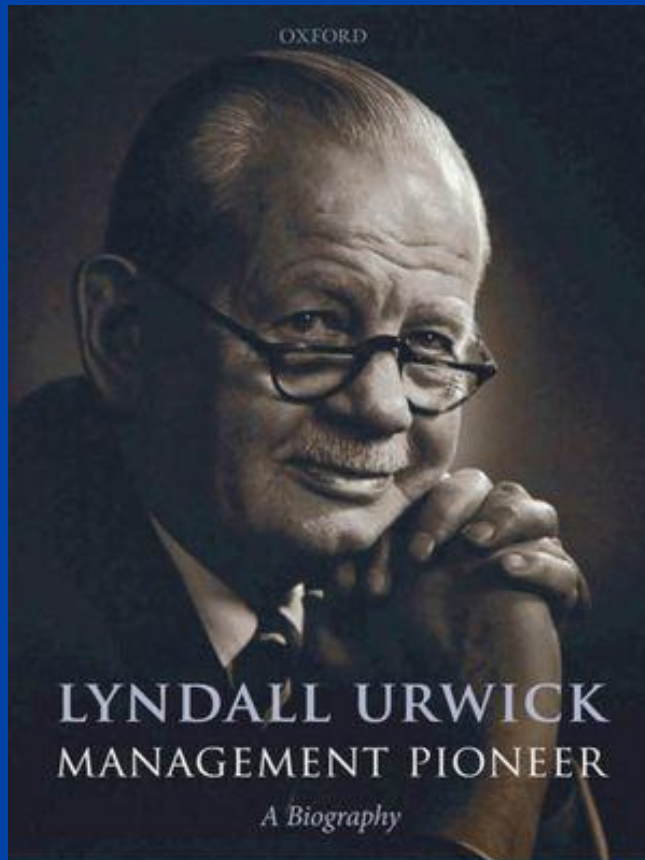
Эффективная организация — это система, построенная на строго формальных принципах.

**Концепция Дж. Муни и А. Рейли** о преобразовании структуры управления организацией основана на четырех формальных принципах:

1. Принцип координации
2. Принцип иерархии ("скалярный принцип")
3. Принцип функциональности
4. Принцип линейного и штабного персонала



# Линдал Урвик (Urwick) (1891-1983)



- Создание и руководство УИГ – управленческой исследовательской группой
- организация совместно с Дж. Орром консультационного агентства Urwick, Orr & Partners Limited
- обобщение управленческих принципов

EDWARD BRECH, ANDREW THOMSON,  
AND JOHN F. WILSON



# Принципы, обобщённые Линдалом Урвиком

- 1) Дифференциация функций руководителя
- 2) Необходимость специализации
- 3) Трудности координации
- 4) Уровни власти и ответственности
- 5) Контроль над работой
- 6) Типы взаимоотношений
- 7) Доктрина
- 8) Обучение
- 9) Публикация
- 10) Комитеты
- 11) Главная цель
- 12) Смешение цели и мотива
- 13) Централизация
- 14) Подбор и расстановка кадров
- 15) Вознаграждение
- 16) Продвижение по службе



# Принципы, обобщённые Линдалом Урвиком

- 17) Санкции
- 18) Инициатива
- 19) Моральный климат
- 20) Справедливость
- 21) Дисциплина
- 22) «Красная лента»
- 23) Стабильность персонала
- 24) Контроль как непрерывная деятельность
- 25) Принцип единообразия
- 26) Принцип сравнения
- 27) Принцип полезности
- 28) Принцип исключения
- 29) Психологические основы контроля
- 30) Эффективное единство
- 31) Принцип прямого контакта
- 32) Взаимосвязь всех факторов





# Лютер Гьюлик (1892-1993)



## Изобретатель акронима POSDCORB

- 1) Планирование
- 2) Организация
- 3) Подбор персонала
- 4) Командование
- 5) Координация
- 6) Отчетность
- 7) Бюджетирование

**разработал 4 критерия  
департаментализации:**

1. цель
2. однотипные операции
3. категория населения
4. географический критерий