

# **МЕНЕДЖМЕНТ**

## **«Классическая школа менеджмента. Основные последователи»**

---

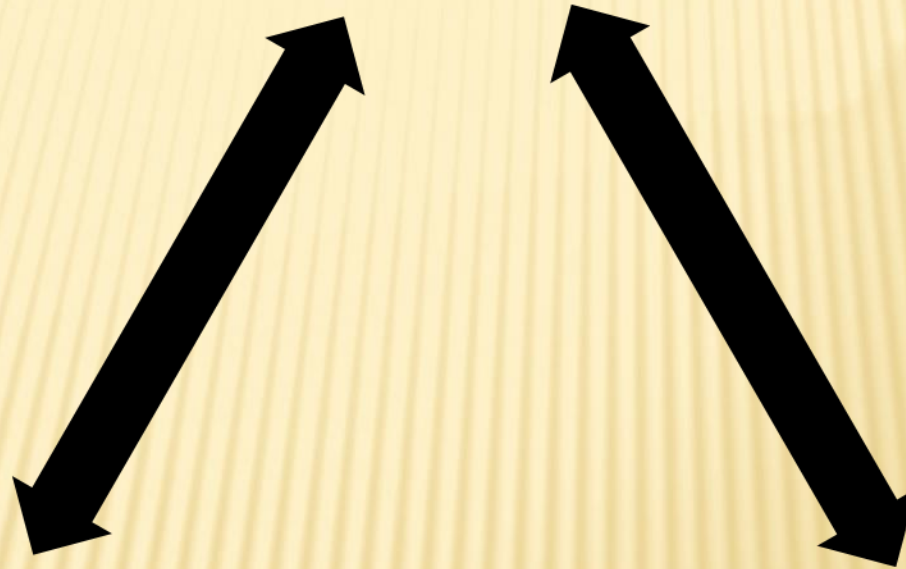
**БИЛЬКО ЗЛАТА , СТУДЕНТКА 401 ГРУППЫ ПАЭ**



# КЛАССИЧЕСКАЯ (АДМИНИСТРАТИВНАЯ) ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ

- Представители классической (1920—1950) школы имели непосредственный опыт работы в качестве руководителей высшего звена управления в большом бизнесе. Их главной заботой была эффективность применительно к работе всей организации. «Классики» старались взглянуть на организации с точки зрения широкой перспективы, пытаясь определить общие характеристики и закономерности организаций.
- Целью школы было создание универсальных принципов управления, следование которым несомненно приведет организацию к успеху. Эти принципы были связаны с двумя аспектами. Одним из них была разработка рациональной системы управления организацией. Определяя основные функции бизнеса как финансы, производство и маркетинг, «классики» были уверены, что могут определить лучший способ разделения организации на подразделения или группы.
- Вторая категория принципов касалась построения структуры организации и управления работниками.

## Направления развития классической школы управления



Научно-  
управленческий  
подход или научная  
организация труда

Административный  
управленческий  
подход

# НАУЧНЫЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПОДХОД

**Тейлор Фредерик  
Уинслоу.**

**20.03.1856 – 21.03.1915 гг.**

**Американский инженер,  
основоположник  
научной организации  
труда**



- Первая попытка осмыслить процесс управления предприятием и придать ему научный характер была предпринята во 2-й половине XIX столетия Ф. Тейлором.
- Он начинал свою трудовую деятельность в низовых структурах, что наложило отпечаток на специфику его научных исследований. С 1882 по 1883 г. работал начальником механических мастерских. Параллельно получил техническое образование. В 1884 г. Тейлор стал главным инженером, в этом же году он впервые использовал систему дифференциальной оплаты за производительность труда.
- С 1890 по 1893 гг. Тейлор — главный управляющий Мануфактурной инвестиционной компании в Филадельфии, владелец бумажных прессов в Мэне и Висконсине, организовал собственное дело по управленческому консультированию, первое в истории менеджмента. В 1906 г. Тейлор становится президентом Американского общества инженеров-механиков, а в 1911 г. — учреждает Общество содействия научному менеджменту.
- С 1895 г. Тейлор начал свои всемирно известные исследования по научной организации труда. Оформил патентами около сотни своих изобретений и рационализаций.

- Тейлор систематизировал свои взгляды и изложил их в книгах «Управление фабрикой» и «Принципы научного управления».
- В них он сформулировал 5 основных принципов НОТ:



- Главным стержнем работы Тейлора стал тезис о том, что дневное задание рабочему и методы выполнения поручаемых ему функций должны быть научно обоснованы.
- Современная трактовка принципов Тейлора:





# ГИЛБРЕТ ЛИЛИАН И ФРЭНК



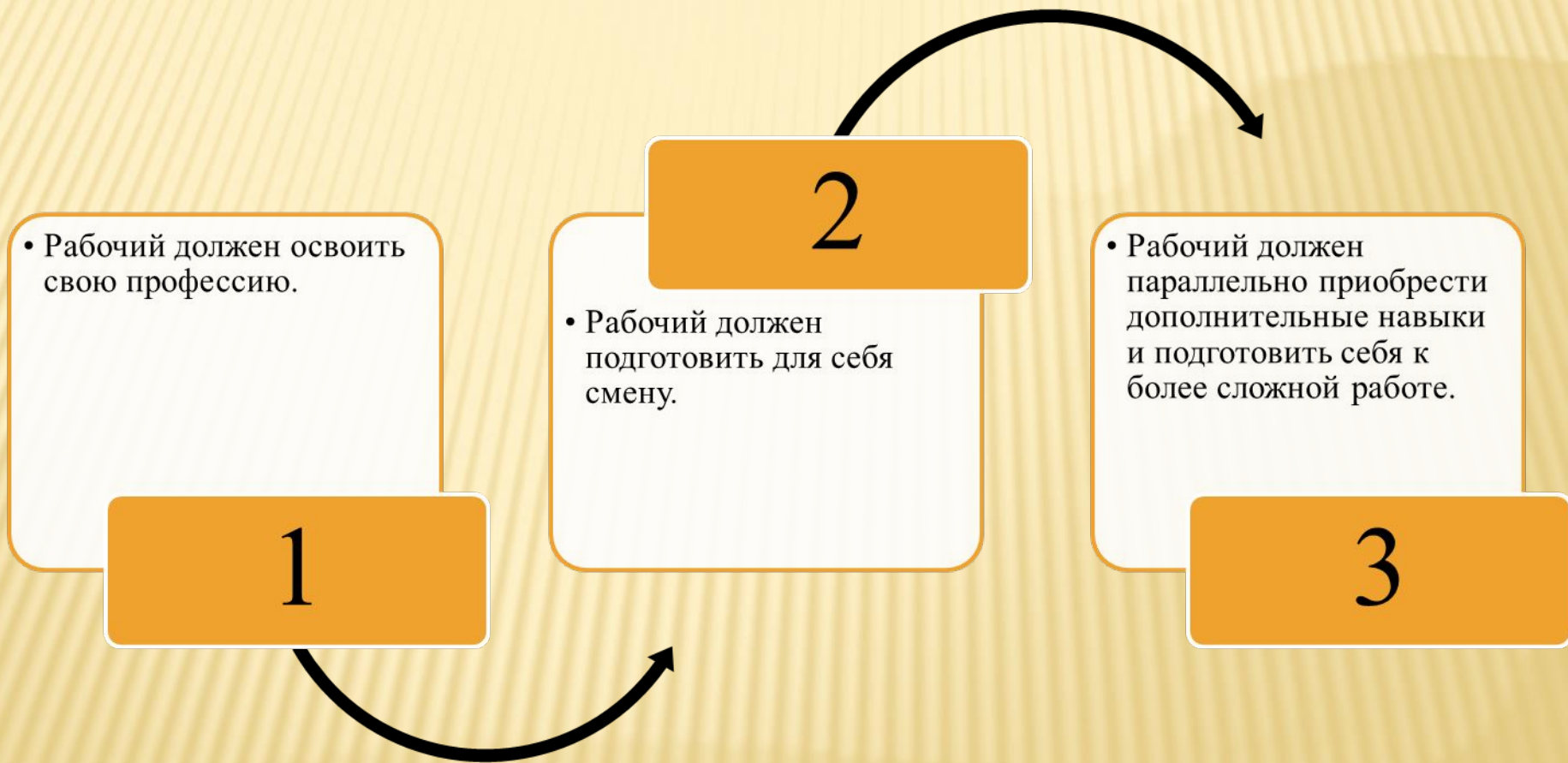
Фрэнк Банкер  
Гилбрет  
(1868-1924)



Лилиан Мюллер  
Гилбрет  
(1868-1924)

- Параллельно с Тейлором, но не зависимо от него свои исследования проводили супруги Гилбрет.
- Они занимались изучением вопросов физической работы в производственных процессах и исследовали возможность увеличения выпуска продукции за счёт уменьшения усилий, затраченных на их производство.
- Основная идея исследования состояла в том, что в процессе работы человек делает огромное множество лишних движений. Если их своевременно обнаружить и устранить, то соответственно можно повысить эффективность труда рабочего.
- Для своих исследований Гилбреты избрали труд каменщика. Результатом работы стало снижение движений, который производит каменщик во время работы с 16 до 8.
- В данной части исследования они дополнили работу Тейлора, однако, помимо чисто технологических вопросов, они перешли к социальным.

- По мнению супругов Гилбрет, каждый производственный рабочий в процессе своего профессионального роста должен проходить 3 стадии:



- Одним из наиболее знаменитых методов было использование фотографии трудовых движений. Гилбрет выделил 3 фазы трудовых движений:

---
- 1. Определение наилучших приёмов работы.
- 2. Обобщение их в виде правил.
- 3. Применение этих правил для нормализации условий работы с целью повышения её производительности.
- Лилиан Гилбрет выдвинула идею участия рабочих в планировании, которая была воспринята менеджерами как достаточно практичная и полезная в том отношении, что она обеспечивала восприятие рабочими принятых наверху решений и облегчала оценку выполнения заданий на основе принятых предварительных целей.

# ПРИНЦИПЫ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА ЭМЕРСОНА

**Эмерсон Колумб  
Харрингтон  
26.03.1864 – 15.12.1945 гг.**

**Контролёр казначейства  
штата Мэриленд (США)  
сорок восьмой  
губернатор того же  
штата**



- В своей книге «Эффективность как основа управления и оплаты труда» Эмерсон развил идею об основах эффективности в менеджменте.
- Два способа преодоления неэффективности:



- Отличительной идеей Эмерсона является взгляд на связь между эффективностью и организационной структурой.

- Он рекомендовал к использованию стандарты учёта издержек для оценки эффективности работы организации. Бухгалтер по учёту издержек, тесно сотрудничающий с инженером по эффективности, выполняет следующие функции:
- 1. Даёт «промышленному и деловому миру» определённые стандарты и долларовую систему мер, применимую к оценке всех услуг, материалов, оборудования.
- 2. Проводит точный количественный анализ и определяет рыночную стоимость всех текущих операций, с тем, чтобы информировать о степени эффективности.
- Предоставляет в распоряжение работников средства и способы, которые обеспечивали бы 100 %-ю производительность.

- В своей работе «Двенадцать принципов эффективности» Эмерсон сформулировал 12 принципов управления, актуальных по сей день:

---

- 1. Отчётливо поставленные цели как исходный пункт управления.
- 2. Здравый смысл, предполагающий в том числе признание отдельных ошибок и поиск их причин.
- 3. Компетентная консультация профессионалов и совершенствование процесса управления на их рекомендациях.
- 4. Дисциплина, обеспеченная чёткой регламентацией деятельности людей, контролем за ней, своевременным поощрением.
- 5. Справедливое отношение к персоналу.
- 6. Быстрый, надёжный, точный, полный и постоянный учёт.
- 7. Диспетчеризация по принципу «лучше диспетчеризация хотя бы не спланированной работы, чем планирование работы без диспетчеризации».
- 8. Нормы расписания, способствующие поиску и реализации резервов.
- 9. Нормализация условий труда.
- 10. Нормирование операций, заключающееся в стандартизации способов их выполнения и регламентировании времени.
- 11. Наличие письменных стандартных инструкций.
- 12. Вознаграждение за производительность.



# ВКЛАД М. КУКА И У. КЛАРКА

---

- **Инженеры**
- **Моррис Кук и**
- **Уоллас Кларк**

- Моррис Кук - сторонник применения научных методов в менеджменте и один из четырех человек, которым Тэйлор доверил пропагандировать свои идеи в области управления. К тому времени, когда Кук появился на сцене, промышленное производство было единственной сферой приложения принципов научного менеджмента. Он распространил эти принципы также на систему высшего образования и управления на всех уровнях — от муниципального до государственного. Известность Куку принес его доклад о состоянии высшей школы США в 1910 г., в котором он указал на недостатки в структуре высшего образования — некомпетентное принятие решений, пожизненное занятие преподавательских должностей, неадекватную оценку успеваемости и необъективные критерии оплаты труда профессоров. Позднее он получил возможность реализовать свои идеи управления, работая в мэрии г. Филадельфии.
- Уоллас Кларк известен своей пропагандой американского научного менеджмента в Польше, Англии и Франции.
- Кларк вместе с У. Поляковым приложил много усилий для внедрения идеи научного менеджмента в СССР.

# Г. ФОРД

**Генри Форд (старший)  
30.07.1863 – 07.04.1947 гг.**

**Американский  
промышленник**



- Основные достижения Г. Форда:
- 1. Разработка теории «Фордизма» - модель массового производства стандартизированных товаров на сборочных конвейерах с использованием неквалифицированных или полуквалифицированных работников, занятых простыми операциями и объединённых на крупных фабриках. Такое производство обладает «эффектом масштаба».
- 2. В 1891 г. разработал конструкцию газолиновой тележки, на базе которой впоследствии был создан автомобиль.
- Основные положения философии Форда:

Высоко оплачивать труд каждого рабочего и следить за тем, чтобы он работал все 48 часов в неделю, но не больше

Обеспечить наилучшее состояние всех машин, настаивать на их абсолютной чистоте, приучать людей уважать окружающих и самих себя

□ Цель своей предпринимательской деятельности Форд видел в служении обществу: «Если не иметь перед глазами цели, очень легко перегрузить себя деньгами и потом в непрестанных усилиях зарабатывать еще больше денег совершенно забыть о необходимости снабжать публику тем, чего она хочет на самом деле. Делать дела на основе чистой наживы — предприятие в высшей степени рискованное... Задача предприятия производить для потребления, а не для наживы или спекуляции. Стоит сообразить народу, что производитель ему не служит, и конец его недалек». Это своего рода социальная ответственность перед обществом.

□ Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. – М.: Финансы и статистика, 1989.

□ Принципы организации работы по Г. Форду:



# СОЗДАТЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СХЕМЫ «ДЖЕНЕРАЛ МОТОРС»

**Альфред Причард Слоун  
(младший)**

**23.05.1875 – 17.02.1966 гг.**

**Руководитель General  
Motors**



□ Философия менеджмента Слоуна:

---





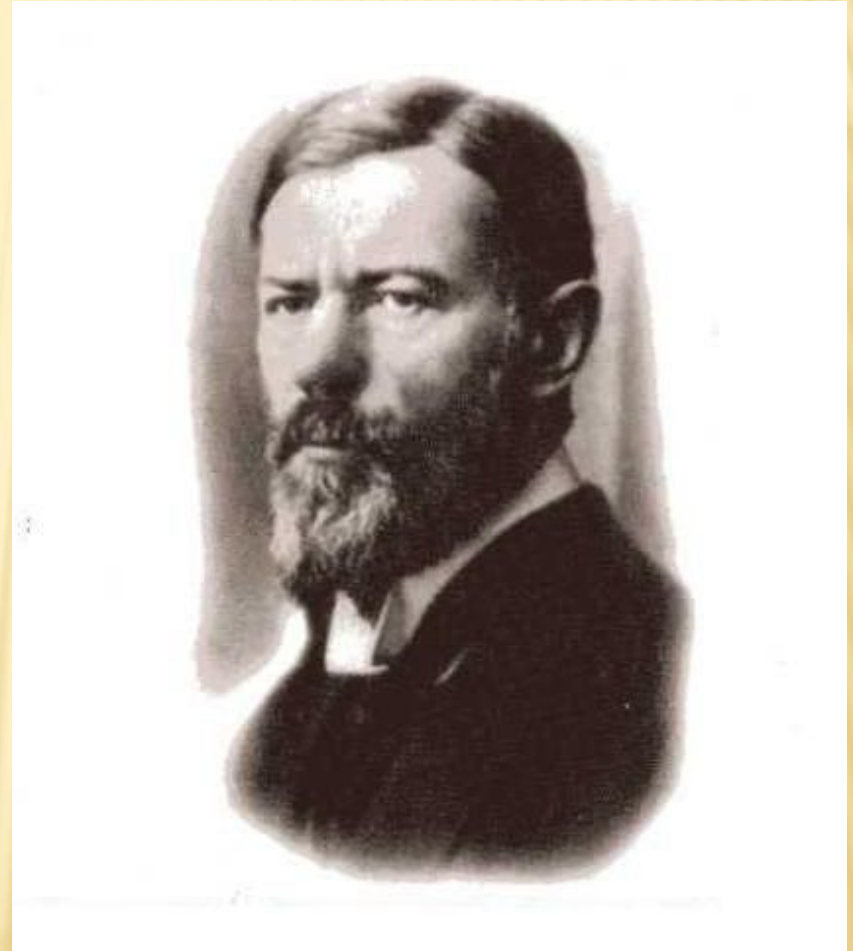
- Основы менеджмента Слоун видел в следующем:
- 1. Разграничение обязанностей и координация действий.
- 2. План разработки решения вопросов разрабатывается посредством «мозгового штурма».
- 3. Качество менеджера – умение создать рабочую группу, способную принимать взвешенные решения.
- 4. Решающее значение придаётся системе и организации.
- 5. Все служащие обязаны повышать свою квалификацию – от обмена опытом на семинарах до обучения в институте.
- 6. Важное значение придаётся психологии внутрифирменных отношений.

- Выработанная под руководством Слоуна организационная схема “Дженерал Моторс” считается классической, а сформулированные им качества, которыми должен обладать менеджер, можно назвать катехизисом делового человека нашего времени. Прежде всего, это следующие свойства:
- • умение управлять – постоянное взаимодействие опыта, знаний и воображения;
  - • приверженность к фактам – неустанный поиск истины;
  - • открытость мышления – стремление к беспристрастному анализу;
  - • смелость – готовность идти на риск, рассчитав его цену;
  - • справедливость – уважение прав других людей и организаций;
  - • принципиальность – стремление отстаивать свою точку зрения;
  - • лояльность – готовность пожертвовать личным в интересах дела;
  - • движение вперед – создание условий для лучшего выбора.

# МАКС ВЕБЕР

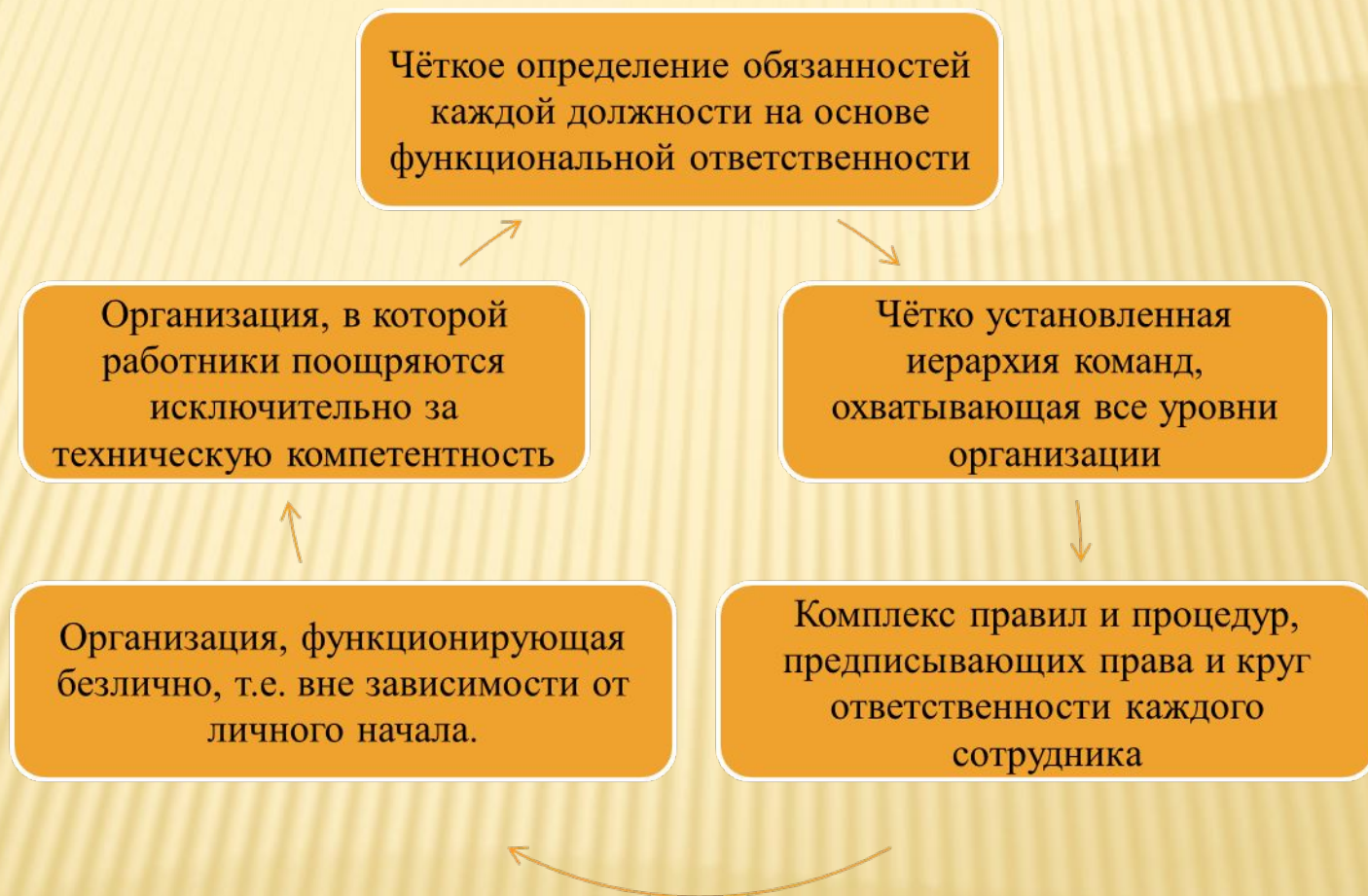
**Максимилиан Карл  
Эмиль Вебер  
21.04.1864 – 14.06.1920 гг.**

**Немецкий социолог,  
историк, экономист**



- На основе анализа различного рода организаций Вебер пришел к выводу, что иерархия, власть и бюрократия составляют основу любых социальных организаций. Он использовал аналогию военной организации для разработки наиболее рационального подхода в поисках эффективной системы организации. Такой подход Вебер назвал бюрократическим. Он основывается на постулате, согласно которому «объективное ведение бизнеса означает ведение бизнеса в соответствии с надежными правилами независимо от личности».
- В "идеальной бюрократии« выделяется менеджер рациональный и нерациональный - характеристика лица, принимающего решения, с точки зрения нормативной рациональности, которая определяется как степень информированности руководителя. **Менеджер рациональный** – это хорошо информированный менеджер, тогда как **менеджер нерациональный** не обладает достаточным знанием ситуации. Менеджер рациональный имеет установку, конкретную цель, а менеджер нерациональный таковой не имеет. На этом основании М. Вебер говорил о рациональности как критерии оценки поступков.

## Характеристики бюрократической организации



# АДМИНИСТРАТИВНЫЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПОДХОД

**Анри Файоль**  
**29.07.1841 – 19.10.1925 гг.**

**Французский горный  
инженер, теоретик и  
практик менеджмента,  
основатель  
административной  
школы управления**



- Отличием от первого направления является ориентация не на объект, а на субъект управления и его управленческую деятельность.
- 

- **Основные положения теории Файоля:**

- 1. Разделение труда и узкая специализация.
- 2. Сочетание власти с ответственностью.
- 3. Дисциплина.
- 4. Необходимость единоначалия.
- 5. Единство руководства.
- 6. Субординация личной цели и общих интересов.
- 7. Необходимость вознаграждения.
- 8. Справедливость.
- 9. Централизация.
- 10. Иерархия.
- 11. Порядок.
- 12. Стабильность персонала.
- 13. Инициатива сотрудников на всех уровнях.
- 14. Корпоративный дух.

# ШКОЛА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

- Школа человеческих отношений появилась на рубеже 20-30-х гг. В ее основу были положены достижения психологии и социологии, именно поэтому проблема повышения производительности труда решалась посредством изучения поведения человека в трудовом процессе.
- К исходным положениям теории человеческих отношений относятся:
- - люди в основном мотивируются социальными потребностями и ощущают свою индивидуальность благодаря отношениям с другими людьми;
- - в результате промышленной революции и рационализации процесса сама работа в значительной степени потеряла привлекательность, поэтому удовлетворение человек ищет во взаимоотношениях с другими людьми;
- - люди более отзывчивы к социальному влиянию группы равных им людей, чем побуждением посредством контроля, исходящего от руководства;
- - работник откликается на побуждение руководителя, если руководитель рассматривается работником как средство удовлетворения своих потребностей.



# ОСНОВОПОЛОЖНИК ШКОЛЫ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

**Элтон Джордж Мэйо**  
**26.12.1880 – 01.09.1949 гг.**

**Американский психолог  
и социолог,  
исследователь проблем  
организационного  
поведения в  
производственных  
организациях**



- **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

---



□ По завершению Хоторнского исследования Мэйо сформулировал 8 принципов:

---

- 1. Работа - есть деятельность группы.
- 2. Социальный мир человека главным образом определяется рабочей деятельностью.
- 3. Потребность в признании, безопасности и ощущении принадлежности в определении морали рабочего и производительности труда более важны, чем физические условия работы.
- 4. Жалоба - не обязательно объективное перечисление фактов; обычно это симптом, означающий вмешательство в социальный статус индивида.
- 5. Рабочий - человек, чье мнение и эффективность определяются внешними и внутренними социальными факторами.
- 6. Неформальные группы имеют сильный социальный контроль над привычками и мнениями рабочих.
- 7. Переход от изначально заложенного общества к адаптивному имеет тенденцию разрушать социальную организацию работы предприятия и всей промышленности в целом.
- 8. Сотрудничество в группе не появляется внезапно.

# М. ФОЛЛЕТТ

**Мэри Паркер Фоллетт  
03.09.1868-18.12.1933 гг.**

**Социолог, психолог,  
теоретик менеджмента**

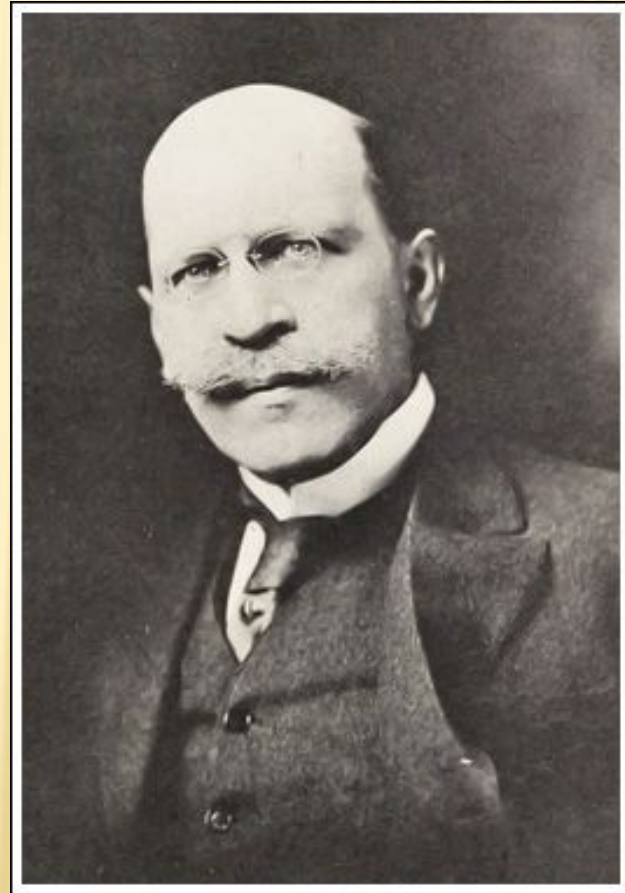


- Мэри Паркер Фоллетт в первую очередь была ученым-политологом, поддерживавшим идею создания смежных групп, которые она рассматривала как основную единицу самоуправления и наиболее эффективный способ достижения справедливого гражданского общества, отличающегося более высокой производительностью труда.
- Исследуя проблему лидерства, Фоллетт большой упор делает на влияние ситуации на взаимоотношения людей.
- Она утверждает, что лидерство не существует само по себе, и тем более это не статичный процесс, охватывающий одного человека. Лидеры и последователи находятся в неких взаимоотношениях, следовательно, это динамичная сила между людьми. Роль лидера возникает тогда и там, где она необходима. Когда проблема решена, и лидер перестает быть нужным, лидерство исчезает.
- Фоллетт различает 3 формы разрешения конфликтов:
  - 1. Доминирование – победу одной стороны над другой.
  - 2. Компромисс – соглашение, достигнутое за счет взаимных уступок.
  - 3. Интеграция – наиболее конструктивное примирение, когда ни одна сторона не жертвует и обе выигрывают.

# Г. МЮНСТЕРБЕРГ

**Гюго Мюнстерберг  
01.07.1863-16.12.1916 гг.**

**Немецкий и  
американский психолог**



## □ Принципы отбора менеджеров:

---

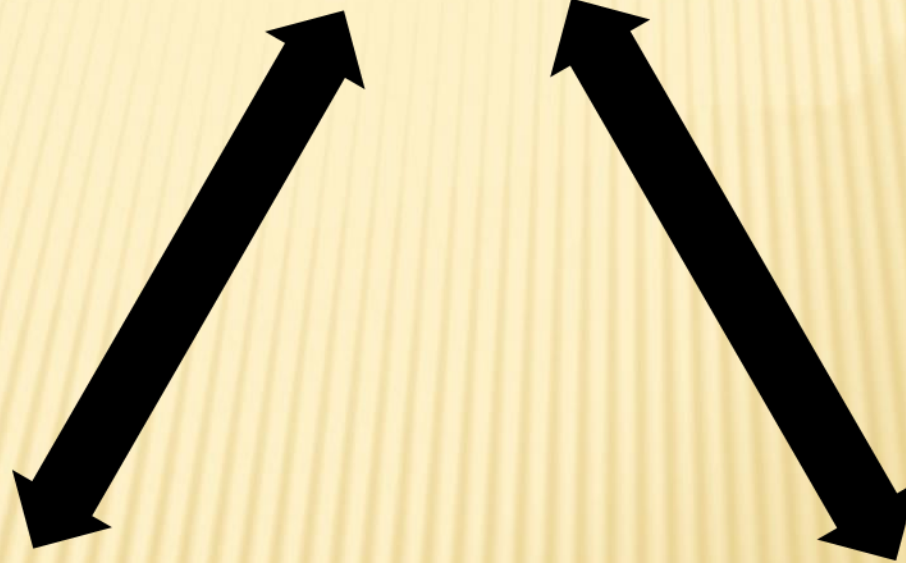
В каких психологических условиях от труда каждого человека можно получить самый большой и наиболее удовлетворительный результат.

Как предприятие может воздействовать на рабочих, с тем, чтобы получить от них как можно большие результаты.



- Появление поведенческой школы управления было предопределено:
- 1. Резким ростом числа работников в системе управления.
- 2. Ростом внимания к личности работника системы управления из-за глубокой дифференциации работников управления.
- 3. Увеличением количества работников предприятия с появлением профессиональных менеджеров.
- 4. Влиянием на положение работника в системе управления были изменения, произошедшие в самом управлении.

## Направления поведенческой школы управления



Ориентация на  
межличностные  
отношения и  
психологию личности

Социологический  
подход – исследование  
группового поведения

# ОСНОВОПОЛОЖНИК ПОВЕДЕНЧЕСКОЙ ШКОЛЫ

---

**Честер Ирвинг Бернард**  
**07.11.1886-07.06.1961 гг.**

**Американский практик  
бизнеса**



- Власть, как понимал ее Барнард в противоположность популярному мнению, движется снизу вверх, к высшему уровню организационной структуры. Степень, до которой эта власть воспринимается подчиненными, зависит от следующих условий:
- 1. Насколько подчиненный понимает смысл сообщения, поступающего от менеджера. Часто менеджеру приходится интерпретировать свою команду для того, чтобы персонал его лучше понял.
- 2. Насколько распоряжение соответствует назначению организации.
- 3. Насколько сообщение согласуется с личными потребностями подчиненных и с интересами персонала.
- 4. Каковы ментальные и физические способности подчиненного.

# КОЛИЧЕСТВЕННАЯ ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТА

---

- Ключевой характеристикой науки управления (количественной школы) является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями. Ее представители рассматривают управление как логический процесс, который может быть описан математическим языком.
- Формализация управленческих функций, интеграция труда, человека и ЭВМ потребовали пересмотра структурных элементов организации (служб учета, планирования, маркетинга и т. п.). Методы моделирования, анализа в условиях неопределенности, математическое обеспечение оценки многоцелевых управленческих решений легли в основу функции прогнозирования.

## □ Основные этапы построения модели:

