

**Тема лекции**

**Научные школы  
в менеджменте**

# Тема: **Научные школы в менеджменте**

## План лекции

**1. Школа научного управления (тейлоризм)**

**2. Административная (классическая) школа**

**3. Школа человеческих отношений**

**4. Бихевиористские (поведенческие) теории**

# 1 Исторические этапы развития взглядов на менеджмент

## Периодизация менеджмента:

I период	II период	III период	IV период
<b>«Древний»</b>	<b>«Индустриальный»</b>	<b>«Систематизационный»</b>	<b>«Информационный»</b>
9-7 тыс. лет до н.э. – кон. XVIII в.	1776 - 1890	1856-1950	1950 – по наст. время
Древний Шумер: «жрецы-бизнесмены»	Адам Смит	Школа научного управления (1885-1920)	Количественный подход (1950-1960-е гг.)
Древний Вавилон: Хаммурапи, Навуходоносор II	Роберт Оуэн	Классическая (административная) школа (1920-1950)	Системный подход (1950-е гг.)
Древняя Греция: Сократ, Платон	Чарльз Баббидж	Школа человеческих отношений (1930-1950-е гг.)	Ситуационный подход (1960-1970-е гг.)
Древний Рим: Катон Старший		Поведенческая (биовиористская) школа (с 1950-го)	Процессный подход
Николо Макиавелли			

# 1 Школа научного управления (тейлоризм)

1885-1920: Ф.У. Тейлор, Х. Эмерсон, Г. Форд, М. Вебер, Г. Гантт, Ф. и Л. Гилбрет

## Среда формирования менеджмента:

- замена ручного труда машинами,
- внедрение новой техники,
- низкий уровень технической и технологической культуры на предприятиях,
- возможность использования малоквалифицированной рабочей силы (эмиграция в США).
- рабочие самостоятельно организовывали свой труд, определяли время и методы работы,
- использовалась повременная оплата труда.

# 1 Школа научного управления (тейлоризм)

## Первая система научного управления Фредерика Уинслоу Тейлора (1856-1915):

**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**



# 1 Школа научного управления (тейлоризм)

## Первая система научного управления Фредерика Уинслоу Тейлора (1856-1915):

### Принципы управления трудом рабочих

1. **Научный подход к выполнению каждого элемента работы**
2. **Научный подход к подбору, обучению и развитию рабочих**
3. **Кооперация с рабочими, обеспечивающая применение научного подхода**
4. **Заработная плата выплачивается человеку, а не месту, т.е. зависит от количественных показателей**

# 1 Школа научного управления (тейлоризм)

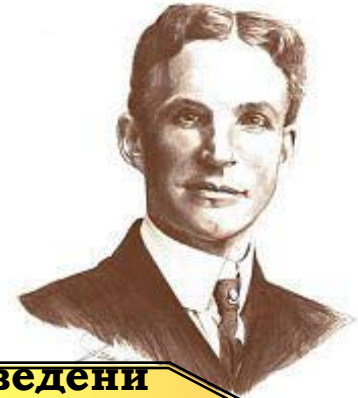
## Харингтон Эмерсон (1853-1931)- 12 принципов производительности:

1	<b>Точно поставленные цели</b>	
2	<b>Здравый смысл в каждой работе</b>	
3	<b>Компетентная консультация</b>	
4	<b>Дисциплина</b>	
5	<b>Справедливое отношение к персоналу</b>	
6	<b>Оперативный, полный и постоянный учет</b>	
7	<b>Диспетчирование (хорошая дисп.служба)</b>	
8	<b>Нормы и расписания (четкий план работы)</b>	
9	<b>Нормализация условий работы</b>	
10	<b>Нормирование операций</b>	
11	<b>Написание стандартных инструкций</b>	
12	<b>Вознаграждение за производительный труд</b>	

# 1 Школа научного управления (тейлоризм)

## Генри Форд (1863-1947):

### Принципы организации управления



### Нововведени я Г. Форда

1  
· Максимум разделения труда

2  
· Специализация

3  
· Широкое применение высокопроизводительного оборудования и инструментальной оснастки

4  
· Расстановка оборудования по ходу технологического процесса

5  
· Механизация транспортных работ

6  
· Регламентированный ритм производства продукции

7  
· Внедрил конвейер на производстве

8  
· Установил 8-часовой рабочий день

9  
· Установил минимальный уровень зарплаты

10  
· Создал социологическую службу



# 1 Школа научного управления (тейлоризм)

Макс Вебер (1864-1920)

«Теория идеальной бюрократии»:



## Принципы управления М. Вебера

1. Четкое разделение труда, что приводит к появлению высококвалифицированных специалистов
2. Иерархичность уровней управления, при которой каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему
3. Наличие взаимоувязанной системы обобщенных формальных правил и стандартов, обеспечивающих однородность обязанностей и скоординированность задач
4. Формальная обезличенность роли официального лица, позволяющая снизить эффект субъективных ошибок;
5. Осуществление найма на работу в строгом соответствии с квалификационными требованиями, что защитит служащих от произвола начальства

# 1 Школа научного управления (тейлоризм)

## Основные положения школы:

1. Научное исследование операций труда простых работников. Использование научного анализа в исследованиях.

2. Отношение к человеку:  
Экономическое стимулирование – оплата труда рабочих по результатам. Расстановка на рабочие места в соответствии с физическими и умственными способностями. Значение обучения.

3. Отделение функции управления от работы (ранее рабочие сами планировали свою работу). Ответственность за планирование и организацию работы возлагается на менеджеров.

## **2 Административная школа**

**1920-50 гг.:**

**А. Файоль, Л.Х. Гулик, Л.Ф. Урвик, Р.С. Дейвис**

**Многие из представителей школы имели непосредственный опыт работы в качестве руководителей высшего звена управления в большом бизнесе.**

**Например, Анри Файоль проработал на горно-металлургическом комбинате, прошел карьеру от рядового исполнителя до президента.**

**В значительной степени исходили из личных наблюдений.**

## 2 Административная (классическая школа)

### Анри Файоль (1841-1921) –

#### Принципы управления:

**1. Разделение труда**

**Специализация работ для эффективного использования труда работающего**

**2. Полномочия и ответственность**

**Делегирование полномочий каждому работающему, ответственность за выполнение работы**

**3. Дисциплина**

**Выполнение условий соглашения между рабочими и руководством, применение санкций к нарушителям дисциплины**

**4. Единоначалие**

**Получение распоряжений и отчет только перед одним непосредственным начальником**

**5. Единство действий**

**Объединение действий с одинаковой целью в группы и работа по единому плану**

**6. Подчиненность личных интересов общим**

**Преимущество интересов организации перед индивидуальными интересами**

**7. Вознаграждение**

**Получение работниками справедливого вознаграждения за работу**

## 2 Административная (классическая школа)

### Анри Файоль (1841-1921) –

#### Принципы управления:

8. Централизация	Правильное соотношение между централизацией и децентрализацией
9. Скалярная цепь	Передача распоряжений и коммуникации между уровнями иерархии через непрерывную цепь команд («цепь начальников»)
10. Порядок	Рабочее место для каждого работника и каждый работник на своем месте
11. Справедливость	Сочетание доброты и правосудия в управлении организацией
12. Стабильность персонала	Установка работающих на лояльность к организации и долгосрочную работу
13. Инициатива	Поощрение инициативы работающих в границах их полномочий и работ
14. Корпоративный дух	Гармония интересов персонала и организации («в единении – сила»)

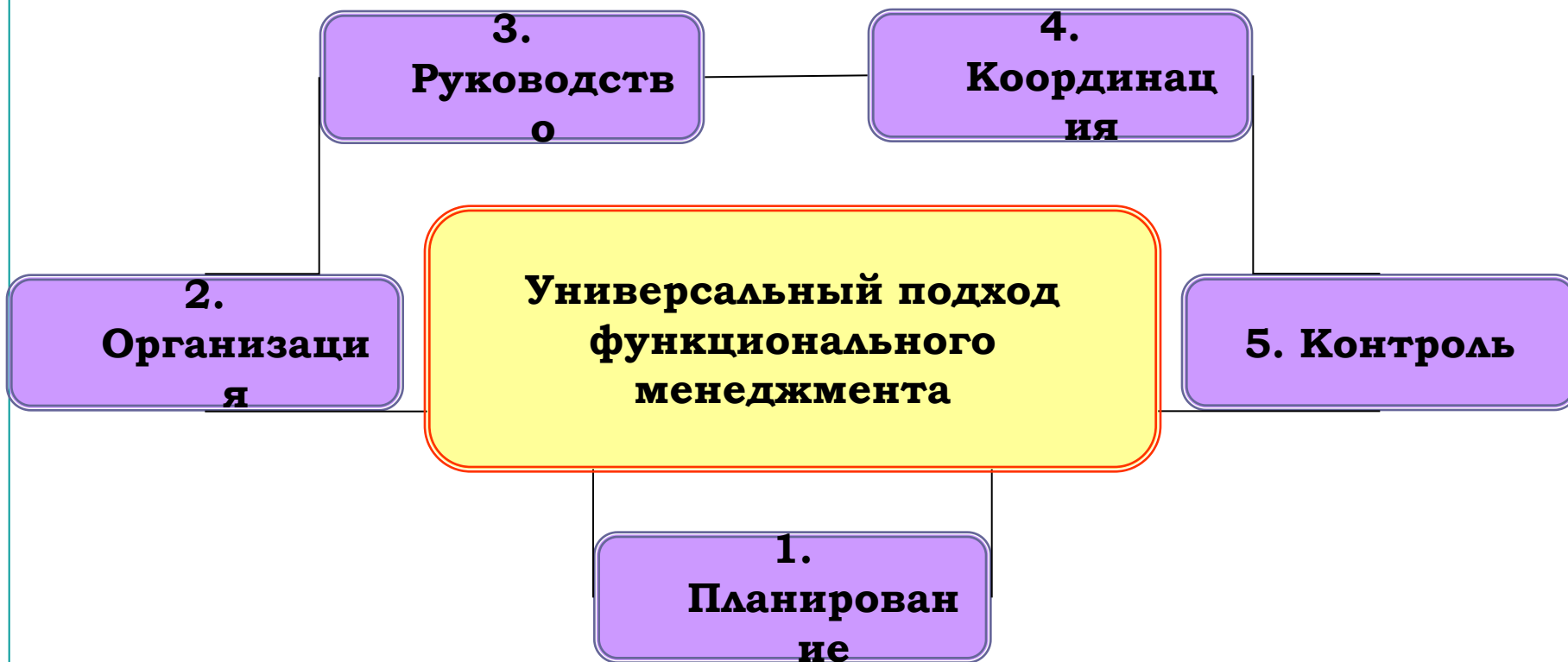
## 2 Административная (классическая школа)

Анри Файоль (1841-1921) –

Функции управления:

*«Управлять – значит предвидеть,  
организовывать, распоряжаться,  
координировать и контролировать».*

*Анри Файоль*



## 2 Административная (классическая школа)

### Организационная теория Гулика – Урвика

Лютер Хелси Гулик (1892-1993), Линдал Фаунес Урвик (1891-1983):

#### **Принципы управления Гулика –Урвика**

<b>1. Планирование</b>	<b>Постановка задач и указание способов их решения для достижения целей предприятия</b>
<b>2. Организация</b>	<b>Создание формальной структуры подчинения, определения функций и координации их деятельности по достижению конкретной цели</b>
<b>3. Комплектование штата</b>	<b>Подбор и подготовка кадров, создание необходимых условий для трудовой деятельности</b>
<b>4. Руководство</b>	<b>Постоянная функция принятия решений и их оформление</b>
<b>5. Координация</b>	<b>Обеспечение согласованности в работе всех подразделений предприятия</b>
<b>6. Отчетность</b>	<b>Информирование вышестоящих инстанций о ходе работы посредством докладов и проверок</b>
<b>7. Составление бюджета</b>	<b>Составление финансовых планов и контроль финансовой деятельности</b>

## **3 Школа человеческих отношений**

**1930-50-е гг. -**

**М.П. Фоллет, Э. Мэйно, Ч. Бернارد,  
А.Х. Маслоу, Д. Мак Клееланд**

**Основная идея - перенос центра тяжести в  
управлении с задач на человека.**



### 3 Школа человеческих отношений

#### Мери Паркет Фоллет (1868-1933):

##### Выводы М.П. Фоллет

«Менеджмент –  
обеспечение выполнения  
работы с помощью  
других лиц»



1. На передний план в функционировании организаций вышел человеческий фактор
2. Организация – это социальная система, состоящая из неформальных групп, регулирующих человеческое поведение
3. Управленческий персонал начал активно искать способы повышения удовлетворенности служащих от работы и их морального духа
4. Рекомендации по управлению человеческими отношениями: более эффективные действия непосредственных начальников, предоставление работникам более широких возможностей общения на работе
5. Если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности работников должен возрастать, что будет вести к увеличению производительности

## 4 Школа человеческих отношений

Элтон Мейо (1880-1949):

*«Высокая заработная плата рабочих – самый выгодный экономический принцип»*

**Принципы научного управления в теории Элтона Мэйо. «Хоуторнский эффект»**

1.

**Социальные и психологические потребности человека точно так же эффективны в качестве стимулов, как деньги**

2.

**Социально-психологическое взаимодействие в рабочей группе так же важно, как и организация выполняемой работы**

3.

**Руководители должны ориентироваться в первую очередь на людей**

### 3 Школа человеческих отношений

#### Честер Бернارد (1886-1961):

##### Организации

##### Формальные

В них устанавливаются сознательно координируемые социальные взаимодействия, имеющие общую цель для всех членов организации

##### Неформальные

Взаимодействия людей, которые не имеют сознательно координируемых общих целей



##### Основные функции администратора (менеджера), по Ч. Бернardu

- 1 Поддержание взаимосвязей в организации с помощью организационной структуры, ответственных и способных кадров
- 2 Формирование и определение общих целей
- 3 Обеспечение эффективного функционирования всех важнейших участков

### **3 Школа человеческих отношений**

#### **Теории мотивации:**

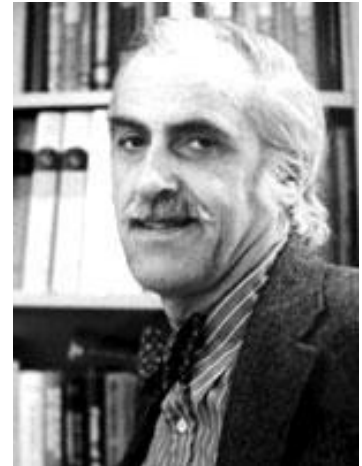
**Абрахам Харольд Маслоу (1908-1970)**

**Теория иерархии потребностей**



**Дэвид Мак Клееланд (1917-1998)**

**Теория приобретенных потребностей**



### 3 Школа человеческих отношений

#### Значение и роль школы:

##### 1. До школы человеческих отношений

Вопросы управления были тесно связаны только с **технико-экономической стороной** деятельности организации

##### 2. После школы человеческих отношений

В деятельности организации необходимо учитывать **проблемы окружающей среды и социальные ценности**

Важнейшим критерием эффективности систем управления является **эффективная социальная политика**

## 4 Бихевиористские (поведенческие) теории

С 1950 г.:

**Д. Мак Грегор, Ф. Герцберг,  
Р. Лайкерт, К. Арджирис**

Особенности периода:

**Активное развитие социологии, психологии,  
что позволило изучать поведение людей на  
научной основе.**

## 4 Бихевиористские (поведенческие) теории

### Пример теории – Теория «Х» и «У» Д.Мак Грегора:

#### Управление типа «Х»

- **средний человек имеет унаследованную нелюбовь к работе и стремится ее избегать;**
- **большинство людей только принуждением можно заставить работать;**
- **средний человек предпочитает, чтобы им управляли, и старается не брать на себя ответственность.**

#### Управление типа «У»

- **работа может быть наказанием или удовольствием – зависит от условий работы, контроль и наказание – не единственный способ побуждения к труду;**
- **ответственность человека зависит от вознаграждения за труд, при этом наиболее важное – самовыражение человека в труде;**
- **обычный человек не только не боится, но и стремится брать на себя ответственность, но для этого требуется определенное воспитание.**

## 4 Бихевиористские (поведенческие) теории

### Основные выводы поведенческой школы

1.

Необходимо создавать психологический климат, содействующий раскрытию способностей работников организации

2.

Установление ответственности каждого работника как обязательного условия успешного менеджмента

3.

Установление долевого участия каждого сотрудника в общих результатах

4.

Соблюдение этических норм, честность и доверие к персоналу

5.

Правильное применение науки о поведении – повышает эффективность работы отдельного работника и организации в целом

Основная цель поведенческой школы

Повышение эффективности использования человеческих ресурсов



# **Тема: Научные школы в менеджменте**

## **Литература**

- 1. Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 1999. – 528с.**
- 2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.: Пер. с англ.-М.: Дело, 1999.-800с.**
- 3. Основы менеджмента. / Под ред. А.Г.Поршнева. – Москва, 2006. – Электронный учебник.**
- 4. Чудновская С.Н. История менеджмента. Учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2004. – 239с.: ил.**