

# ТЕМА № 7. КЛАССИЧЕСКАЯ И ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ ШКОЛЫ УПРАВЛЕНИЯ



И.И. Семенова  
ИСТОРИЯ  
МЕНЕДЖМЕНТА  
2-е ИЗДАНИЕ

# §1. ПРЕДПОСЫЛКИ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КЛАССИЧЕСКОЙ ШКОЛЫ УПРАВЛЕНИЯ



Исторический очерк  
жизни и деятельности  
государственного деятеля  
и ученого



Исторический очерк  
жизни и деятельности  
государственного деятеля  
и ученого



Исторический очерк  
жизни и деятельности  
государственного деятеля  
и ученого



Исторический очерк  
жизни и деятельности  
государственного деятеля  
и ученого

Появление классической школы управления было закономерно обусловлено всем ходом исторического развития.



Известно, что до середины прошлого тысячелетия в экономике господствовало **натуральное хозяйство**, то есть люди стремились все необходимые для жизни материальные блага производить самостоятельно. На внешний рынок они выходили редко, только в тех случаях, если возникала потребность приобрести то, чего они не могут произвести сами.



Ситуация изменилась около пятисот лет назад. Великие географические открытия в совокупности с изменениями социально-политических условий жизни ряда европейских стран привели **на смену натуральному хозяйству рынок** со всеми присущими ему характерными чертами. На первый план вышел обмен товарами и услугами.



Субъектами производства товаров и услуг стали **предприятия**, массово возникавшие в период так называемой промышленной революции. Однако они требовали управления, которое принципиально отличалось как от управления домашними хозяйствами, так и имевшимися в тот период мастерскими ремесленников.

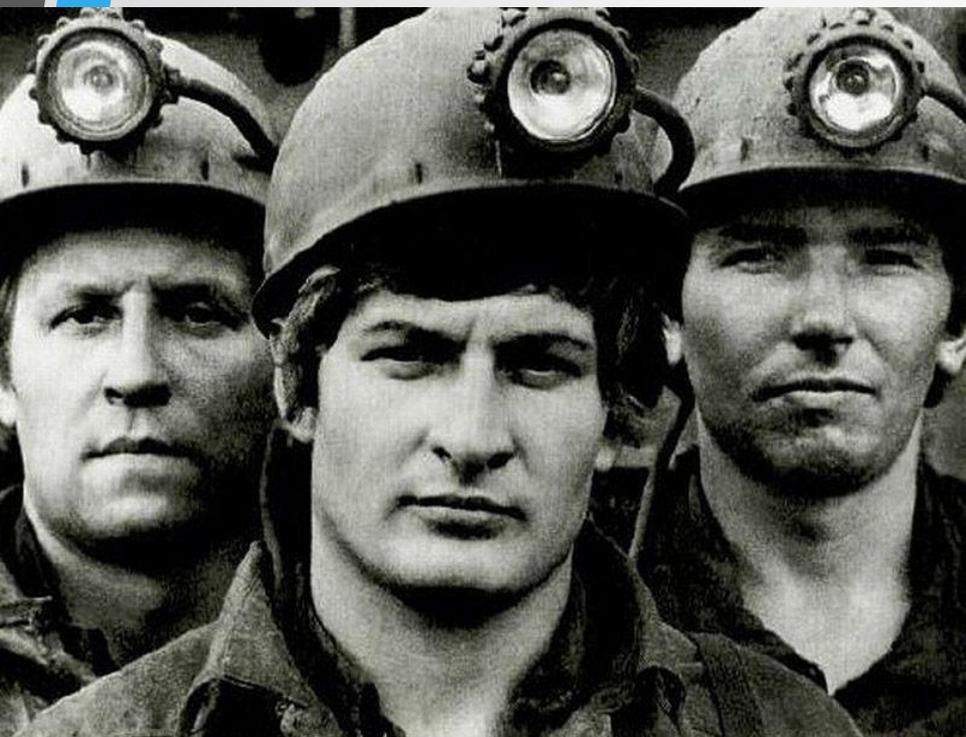


Главное отличие заключалось в масштабах и сложности осуществления этого процесса.

**Во-первых**, собственники предприятий, расширяя границы своей деятельности, вынуждены были привлекать на производство всё новых и новых работников, большинство из которых не имели опыта работы и нуждались в постоянном контроле.



**Во-вторых,** сами капиталисты уже не могли в одиночку управлять предприятиями, и постепенно начинали привлекать себе в помощь сотрудников, которым поручалось профессионально заниматься управлением.



*Андрей Кантур*

FashionBank.ru

В итоге сформировалась новая, ранее не известная и, следовательно, научно не осмысленная сфера деятельности – управление предприятиями в условиях рыночной экономики, получившая в дальнейшем название «МЕНЕДЖМЕНТ».



**Непосредственной предпосылкой возникновения классической школы управления, то есть, науки об управлении организациями (менеджмента) явилось утверждение рыночных отношений в экономике и принципиальное изменение роли предприятий.**



Если ранее, в условиях господства натурального хозяйства они не оказывали существенного влияния на жизнь общества, то теперь вышли на первый план.



**Во-первых, они стали насыщать рынок необходимыми людям товарами.**



**Во-вторых,** выплачивая своим работникам заработную плату, они давали им возможность приобретать все необходимые для жизни товары.



**В-третьих, уплачивая налоги, они формировали доходную часть государственных и муниципальных бюджетов и создавали тем самым финансовую базу для выполнения государством своих функций.**



**Второй предпосылкой** возникновения классической школы управления явилась вся научная база, сформированная управленческой наукой с момента возникновения цивилизации до второй половины девятнадцатого столетия.

Б.Г. Литвак

# НАУКА УПРАВЛЕНИЯ

Теория и практика

Издательство «Дело»



Именно на эту базу и опирались исследователи, которых сегодня принято относить к числу авторов классической школы управления и родоначальников менеджмента.

**История управленческой мысли уходит вглубь веков. Первым в истории высказал научные идеи о разделении труда древнегреческий мыслитель Платон. Затем Сократ, анализируя обязанности хорошего промышленника, торговца, военачальника, показал, что по сути они одинаковы, главное – поставить нужного человека на нужное место и добиться выполнения своих указаний.**



## §2. КЛАССИЧЕСКАЯ ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ

### КЛАССИЧЕСКИЕ ТЕОРИИ

1880 - 1930 гг.

#### **Школа научной организации труда**

##### Американское направление

- Ф. Тейлор
- Ф. Гильбрет
- Г. Эмерсон

##### Европейское направление

- А. Файоль

Формирование классической школы управления с самого начала осуществлялось по **двум направлениям** в зависимости от того, на что была направлена исследовательская активность авторов.



Ряд учёных сделали акцент на изучении деятельности объекта управления, поиске путей повышения эффективности его функционирования. Это научное направление получило название «научный управленческий подход» или «научная организация труда».



Другие исследователи стремились изучать специфику работы субъекта управления и породили научную концепцию, которая в дальнейшем получила название **«административный управленческий подход»**. Рассмотрим их подробнее.

#### Общие функции и принципы управления:

- принципы и функции менеджмента;
- принципы работы и функции менеджеров всех уровней управления;
- построение организации (структура и управление работниками);
- процессный подход к управлению;
- власть и ответственность;
- справедливость оплаты труда.

#### Функции менеджмента по Файолю:

- Планирование
- Организация
- Мотивация
- Контроль
- Координация

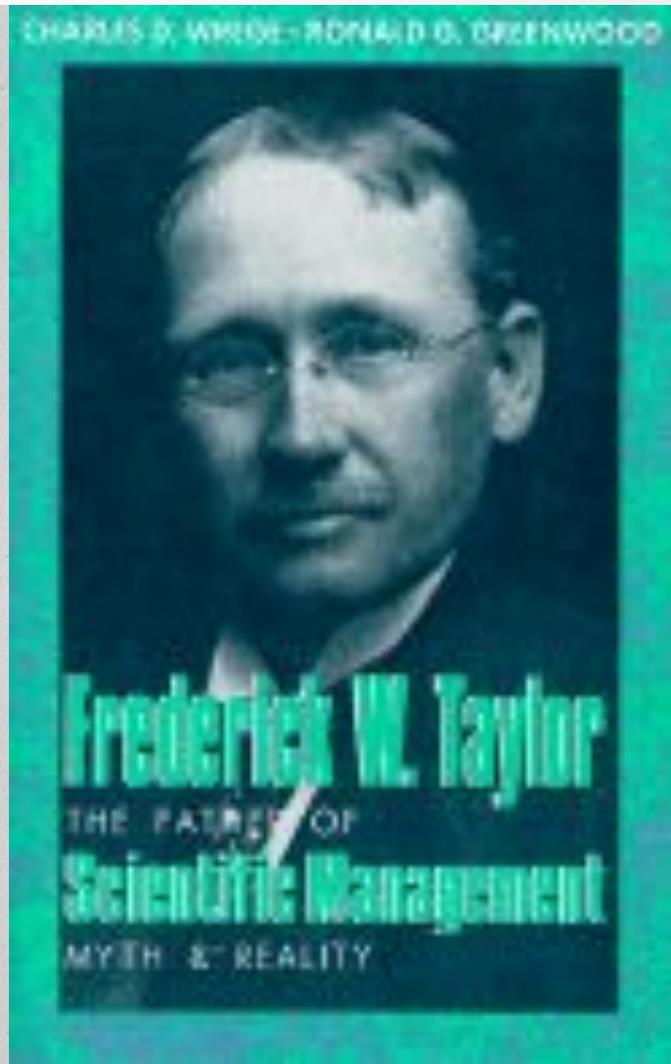


**Анри Файоль** - горный инженер, теоретик и практик менеджмента, основатель классической школы управления.

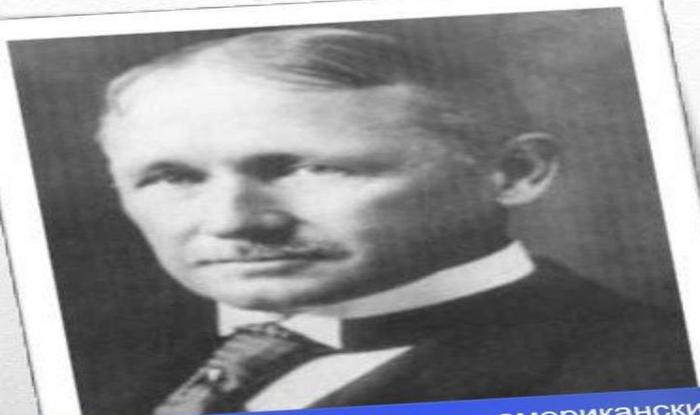
## **Классическая (1920-1950) административная школа**

(разработка универсальных принципов на основе идей школы научного управления)

# Научный управленческий подход или научная организация труда



Первая попытка осмыслить процесс управления и придать ему научный характер была предпринята во второй половине 19-го столетия американским учёным **Фредериком Тейлором (1856 – 1915 г.г.)**.



**Фредерик Тейлор** — американский инженер, основоположник научной организации труда и менеджмента.

#### **Ключевые положения:**

- научные принципы организации труда;
- рационализация трудовых операций;
- нормирование труда;
- разделение труда в управлении;
- разделение ответственности между менеджерами и рабочими.

#### **Методы:**

- использование наблюдений, замеров, логики и анализа для повышения эффективности ручного труда (с учётом человеческого фактора).
- использование стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объемов производства

## **Школа научного управления (1885-1920)**

«Награда - принцип, которым следует овладеть всякому, кто хочет эффективно управлять»

(вопросы эффективности труда на основе анализа работы ниже управленческого уровня)

История этого человека весьма интересна. Он родился 20 марта 1956 года в Германтауне, штат Пенсильвания, в довольно – таки обеспеченной семье адвоката и получил хорошее образование во Франции и Германии.



**Фредерик  
Уинслоу  
Тейлор**

Вернувшись в США окончил в 1974 году Гарвардский юридический колледж, однако не стал работать по специальности, а устроился работать простым рабочим в промышленные мастерские гидравлического завода в Филадельфии, где и получил первый опыт работы.



Через четыре года, в разгар экономического кризиса, ему с большим трудом удалось получить место разнорабочего на Мидвельском сталелитейном заводе. Именно с этим предприятием и связана его дальнейшая судьба. За шесть лет он дошёл от простого разнорабочего до главного инженера и начал свои научные исследования.



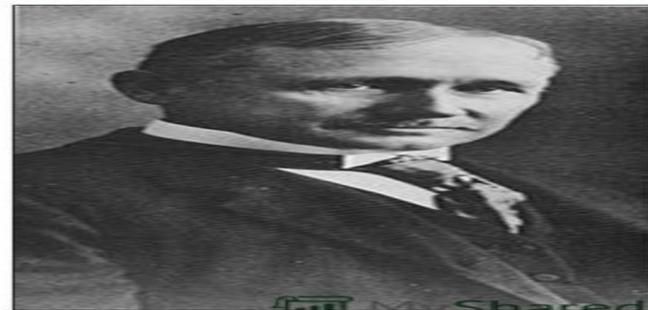
Основным направлением научной деятельности Ф. Тейлора стал поиск путей оптимизации труда, то есть достижения максимального результата при минимальных затратах энергии. Тейлор разбивал действия рабочих на отдельные элементы, замерял время их исполнения и анализировал результаты. В итоге он вырабатывал наиболее рациональные и эффективные методы и приёмы действий.

### 3. Развитие научной организации труда: эволюция концепций теорий.

на научной основе к организации труда впервые подошел выдающийся американский исследователь и управленец-практик **Фредерик Тейлор (1856-1915)**.

С 1895 г. Тейлор начал свои всемирно известные исследования по научной организации труда. Оформил патентами около сотни своих изобретений и рационализаций.

Ведущая заслуга его в том, что он привнес в исследование труда научный метод, использовавшийся до этого в естественных науках.



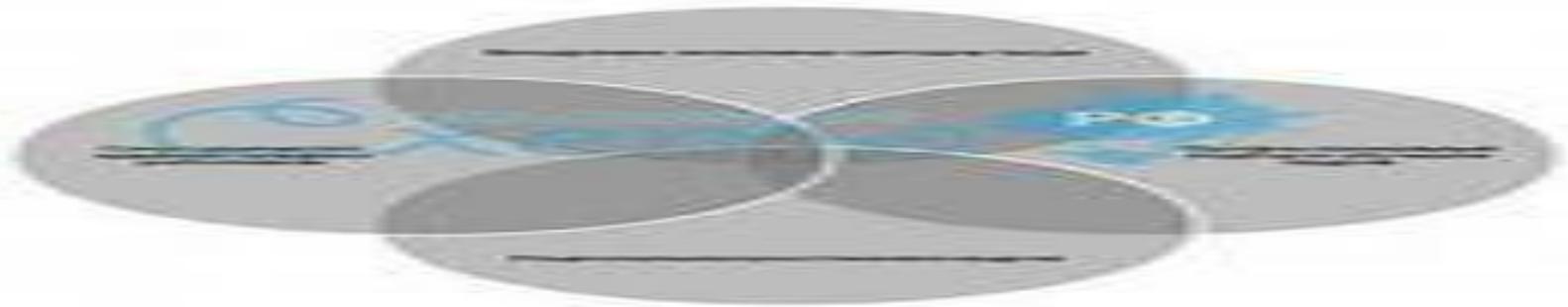
Примером может служить проведённое им исследование труда 75 грузчиков, которые загружали 92 фунтовые чугунные болванки на железнодорожные платформы. В день каждый из них переносил 12,5 тонн груза. Тейлор пришёл к выводу, что изменив порядок выполнения операций можно увеличить производительность до 47,5 тонн. То есть речь шла о об увеличении производительности в четыре раза. И далее он экспериментально подтвердил это.

#### ОСНОВЫ НАУЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА ТЕЙЛОРА:

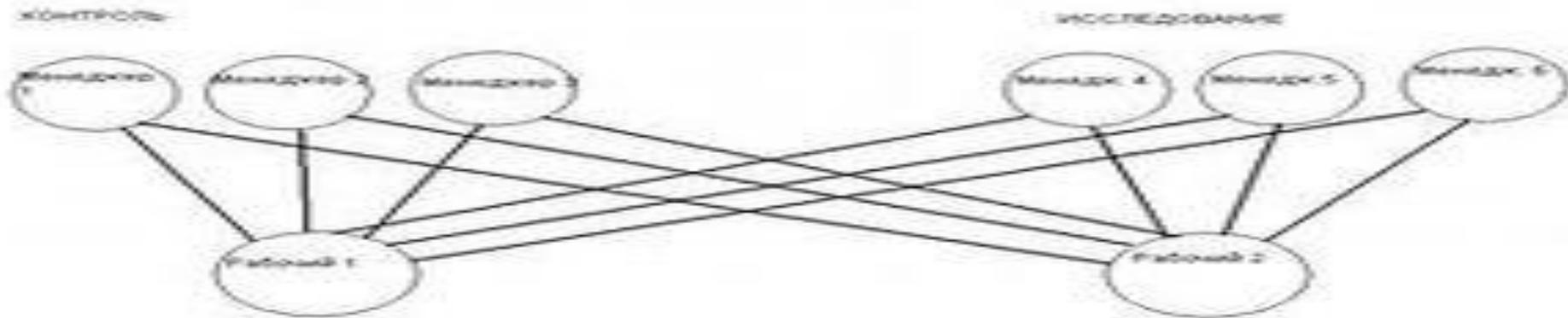
- НАУКА ВМЕСТО ТРАДИЦИОННЫХ НАВЫКОВ;
- ГАРМОНИЯ ВМЕСТО ПРОТИВОРЕЧИЯ;
- СОТРУДНИЧЕСТВО ВМЕСТО ИНДИВИДУАЛЬНОЙ РАБОТЫ;
- МАКСИМАЛЬНАЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ВМЕСТО ОГРАНИЧЕННОЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ;
- РАЗВИТИЕ КАЖДОГО ОТДЕЛЬНОГО РАБОТНИКА ДО МАКСИМАЛЬНО ДОСТУПНОЙ ЕМУ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ И МАКСИМАЛЬНОГО БЛАГОСОСТОЯНИЯ

Следующим направлением его исследований стало изучение деятельности кочегаров и поиск оптимального количества угля, которое должно ложиться на штык лопаты. Речь шла о поиске такого количества, при котором производительность будет максимальна, а усталость, напротив, минимальна. В результате проведённых опытов было установлено, что таким весом является 21 фунт.

ПРИНЦИПЫ НАУЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ Ф.У. ТЕЙЛора



Все эти исследования проводились им в период работы на уже упоминавшемся Мидвейлском сталелитейном заводе, а также в компаниях «Симондс Роллинг Машин» и «Бетлехем Стил» («Bethlehem Steel»). В конечном итоге он систематизировал свои взгляды и изложил их в книгах «Управление фабрикой»(1903 год) и «Принципы научного управления»(1911 год).



В них он сформулировал **несколько основных принципов научной организации труда.**

- Сначала необходимо разработать наиболее рациональные способы выполнения конкретной операции;



- Далее, для осуществления этой операции необходимо научно, с помощью тестов отбирать людей, способных выполнить её;
- Затем рабочих целесообразно научить выполнять работу наиболее рациональным способом;
- Рабочий не должен быть универсалом, он должен специализироваться в какой – то одной конкретной области;
- Заработная плата призвана побуждать рабочего к добросовестному труду;
- Между рабочим и менеджером должно быть справедливое распределение ответственности, основанное на дружеской кооперации.

Параллельно с Ф. Тейлором и на первых порах независимо от него осуществляли свою научную деятельность супруги Френк (1868 – 1925 г.г.) и Лилиан (1878 – 1972 г.г.) Гилбретт.



Они изучали причины утомляемости рабочего и искали пути её снижения. Основная идея заключалась в том, что в процессе работы человек делает много лишних движений. Если их своевременно обнаружить и устранить, то, соответственно, можно повысить эффективность труда рабочего.



Учитывая тот факт, что в молодости Френк Гилбретт работал каменщиком, эмпирической базой для своих исследований он избрал именно эту сферу и сумел снизить количество движений каменщика с 16 до 8.



В данной части исследований они дополнили теорию Ф.Тейлора. В 1907 году Френк познакомился с Ф.Тейлором и примкнул к его движению сторонников «научного управления». Данное знакомство оказалось очень полезным для Гилбреттов и позволило им значительно обогатить свою теорию. Однако супруги Гилбретт пошли дальше Тейлора и постарались от чисто технологических аспектов перейти к социальным.



**Каждый рабочий в процессе своего профессионального роста должен проходить три стадии:**

- Сначала он должен в совершенстве освоить свою профессию;
- Затем он должен подготовить для себя смену;
- Параллельно рабочему необходимо приобрести дополнительные навыки и подготовиться к более сложной работе.



# Административный управленческий подход.



Его родоначальником принято считать французского теоретика и практика Анри Файоля (29 июля 1841 — 19 ноября 1925). В течение длительного времени (с 1888 по 1918 годы) он руководил крупной французской угольной компанией, и это наложило отпечаток на специфику его научных исследований.



Прекрасно понимая, что готовых рецептов на любой случай жизни не существует, Анри Файоль, тем не менее, стремился выработать универсальные принципы управления организацией, следование которым, по его мнению, должно в конечном итоге обеспечить успех управленческой деятельности. В 1916 году он опубликовал работу «Общее и промышленное управление» ([фр.](#) *Administration Industrielle et Générale*), где и изложил свои взгляды на сущность управления.

Именно Файолю принадлежит авторство выработки 14 управленческих принципов. К их числу он относил следующие принципы.

1. **Разделение труда.** По мнению А.Файоля, эффективность труда конкретного рабочего во многом зависит от степени его специализации. Проще говоря, чем уже специализация, тем выше производительность труда. Причина в том, что разделение труда позволяет упростить задачи, решаемые конкретным рабочим и, таким образом повысить эффективность их решения.



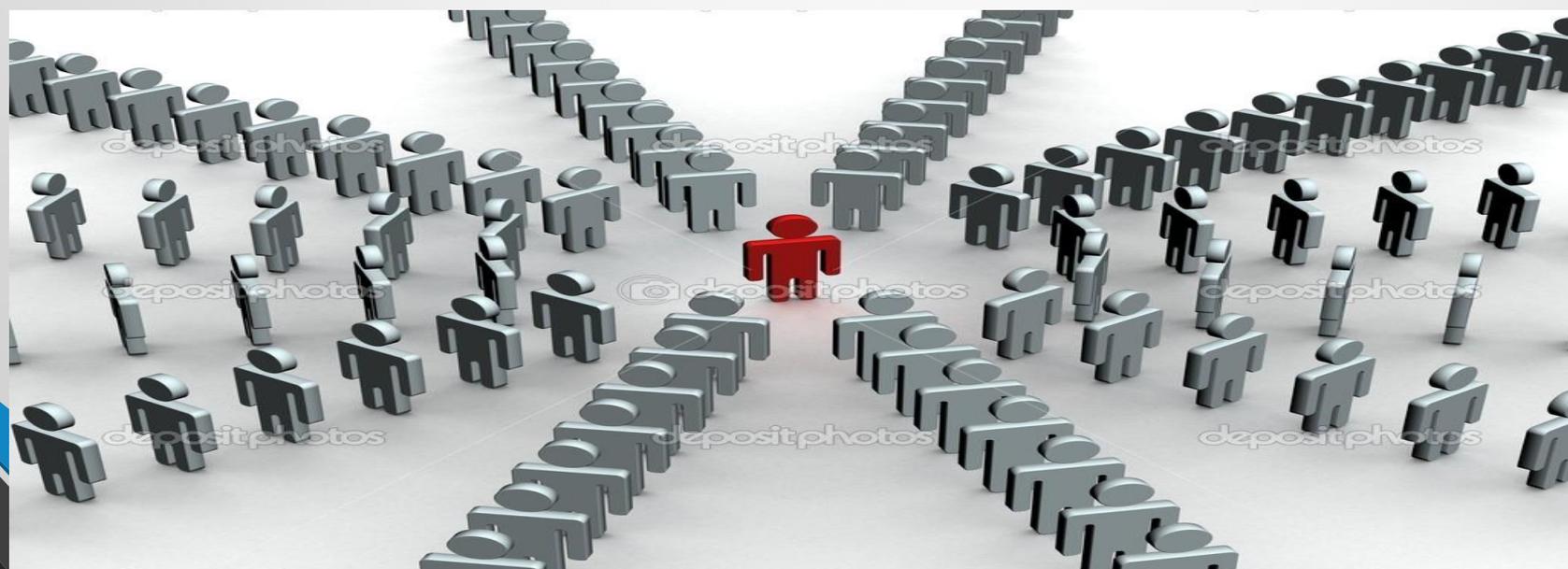
**2. Власть и ответственность.** Данный принцип подразумевает, что власть менеджера не самоцель. Она предоставляется ему для того, чтобы он мог выполнить возложенные на него обязанности, то есть нести ответственность за порученный ему участок работы. Следовательно, власть и ответственность должны оптимально сочетаться друг с другом и любое нарушение этого сочетания наносит ущерб делу.



**3. Дисциплина.** Под дисциплиной понимается неукоснительное соблюдение всеми сотрудниками порядков и правил, установленных в организации. Без дисциплины невозможно эффективное развитие организации, успешное управление ею.



**4. Единоначалие.** А.Файоль считает, что каждый сотрудник организации должен быть подчинён только одному вышестоящему менеджеру и только от него одного получать команды. Любое нарушение этого принципа вносит путаницу и снижает эффективность руководства.



**5. Равенство руководства или единство действий.** Каждая группа работников, действующая в интересах достижения одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.



**6. Субординации личных интересов и общей цели.** Каждый сотрудник организации должен осознавать, что его личные интересы вторичны по отношению к интересам организации. Более того, его благополучие зависит от успешного развития организации, в которой он трудится и, следовательно, необходимо всячески способствовать её процветанию.



**7. Вознаграждение.** Добросовестный труд сотрудников должен всячески поощряться, в том числе и материально. Повышение производительности труда работника необходимо отмечать премией.



**8. Централизация.** В данном случае А.Файоль имеет в виду не только необходимость наделения менеджеров всей полнотой власти, но и целесообразность разумного делегирования части своих властных полномочий нижестоящим сотрудникам, то есть рассредоточения власти.



**9. Скалярная цепь.** В организации должна быть чёткая система прохождения команд сверху донизу. Под «скалярной цепью» А.Файоль понимал своеобразную «цепь начальников», которая образует как бы каркас организации.



**10. Порядок.** Этот принцип предусматривает, что в установленное время каждый сотрудник должен находиться на своём месте и быть готовым к выполнению своих обязанностей. Необходимые для работы инструменты и материалы также должны своевременно доставляться к местам работ.



**11. Равенство и справедливость.**  
Подразумевается, что к подчинённым сотрудникам следует относиться как к равным себе и проявлять искреннее уважение. Следствием такого подхода станет ответное уважение сотрудника и его стремление добросовестно выполнять свои обязанности.



**12. Стабильность персонала.** Высокая текучесть персонала снижает эффективность функционирования организации. Целесообразно стремиться к закреплению сотрудников, установлению между ними прочных деловых отношений, способствующих качественному выполнению работ.



**13. Инициатива, обдумывание и выполнение плана.** Творческий подход каждого сотрудника к работе, решению возложенных на него плановых заданий является залогом успешного выполнения планов работы организации в целом.



**14. Корпоративный дух. «В единстве сила».**  
Именно этот девиз лежит в основе данного принципа. Все сотрудники организации должны ощущать свою сопричастность к организации, гордиться тем, что являются её частью и стремиться преумножить её благосостояние.



## §3. ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ ИЛИ ШКОЛА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

### Школа человеческих отношений (1930-1960)

---

- Г. Мюнстерберг
- М. Фоллет
- Э. Мэйо
- Ч. Бернард
- Ф. Ротлисбергер
- Г. Саймон
- А. Райс
- Р. Черчмен
- Е. Арноф и др.

Данная школа ориентирована на изучение мотивации рабочих и выработку способов регулирования их поведения. Основоположниками принято считать американских исследователей **Мери Фоллет** и **Элтона Мейо**, которые работали в начале двадцатого столетия.



Именно они заложили основу понимания необходимости партнёрства между управленцами и рабочими. По их мнению, лидерство менеджера должно достигаться за счёт превосходства в знаниях и способностях.



Со временем на основе этих идей возникла **промышленная психология**, которая сосредоточила внимание на изучении собственно работника.



## Основным представителем этого научного направления был **Хьюго Мюнстерберг**.



Немецкий и американский психолог. Родился в Данциге (ныне Гданьск) 1 июля 1863. В 1885 получил степень доктора философии в Лейпцигском университете и в 1887 – степень доктора медицины в Гейдельбергском университете.

Будучи преподавателем Фрайбургского университета (1887–1891), начал заниматься экспериментальной психологией; эта его работа получила дальнейшее развитие после того, как он стал главой новой психологической лаборатории в Гарвардском университете в 1892.

Переехав в США, Мюнстерберг развернул широкий круг исследований, заложивших основы практической психологии, названной им «психотехникой».

Умер Мюнстерберг в Кеймбридже (шт. Массачусетс) 16 декабря 1916 года.

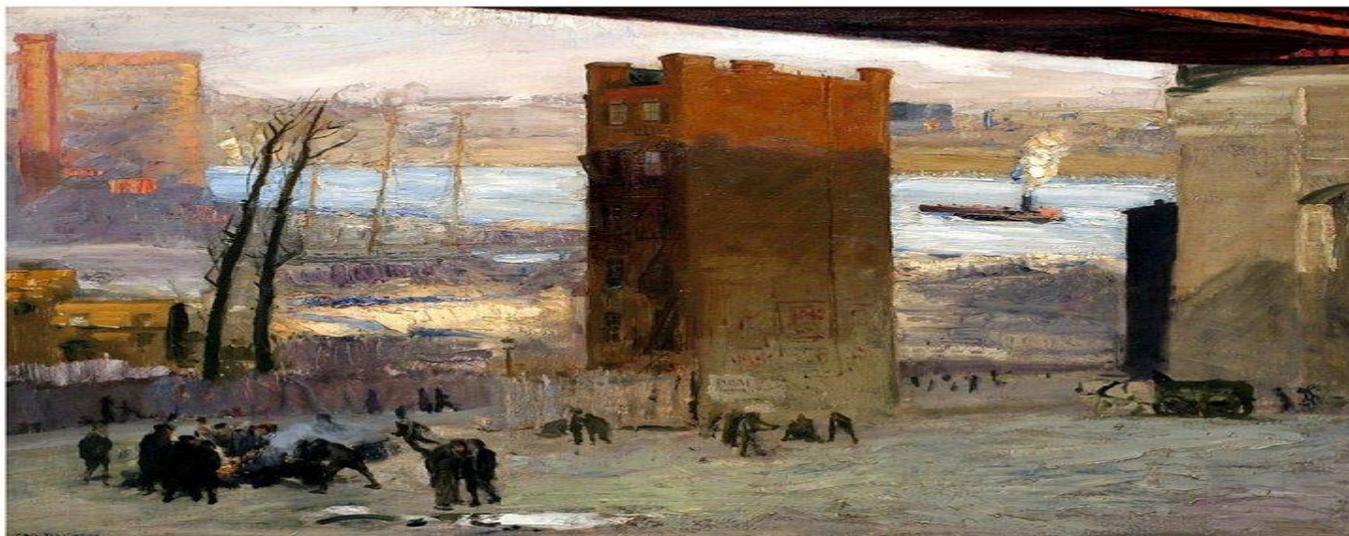
## Хьюго Мюнстерберг, считал, что:

- Необходимо находить людей, потенциально способных выполнить работу;
- Далее целесообразно создать им психологически комфортные условия для работы;
- В процессе последующей деятельности менеджеру необходимо искать пути дальнейшего воздействия на мотивацию подчинённых ему сотрудников.



Большую роль в развитии поведенческой школы управления сыграл так называемый **«Хоторнский эксперимент»**. Он проводился на заводе «Вестерн Электрик Хоторн» в штате Иллинойс в США.

## **ХОТОРНСКИЙ ЭКСПЕРИМЕНТ**



Инициаторами и непосредственными руководителями эксперимента были инженеры этой компании и группа учёных Национальной академии наук во главе с Элтоном Мейо.

**Эксперимент включал в себя две фазы:**

- «Световые эксперименты»;
- «Эксперимент сборочного испытательного места»

### **Хоторнский эксперимент**

общее название ряда социально-психологических экспериментов, проведенных в США в течение 1924–1932 гг.



## Первая фаза – «Световые эксперименты».

Проводилась в период с 1924 по 1927 годы. Рабочих разбили на две одинаковые по количеству группы: контрольную и экспериментальную.



Контрольная группа работала в стабильных условиях, в хорошо освещённом помещении.



Освещённость помещения, в котором работала экспериментальная группа, постоянно менялась. Шел поиск такого варианта освещения, при котором производительность труда рабочих будет максимальной.



Результат оказался неожиданным. Выяснилось, что освещённость не оказывает серьёзного влияния на производительность труда.



## Вторая фаза – «Эксперимент сборочного испытательного места».

Проводился в период с 1927 по 1932 годы.  
Условия исследования были расширены и углублены.



Шесть специально отобранных работниц собирали телефонные реле. При этом условия их работы постоянно менялись. Параллельно отслеживалось влияние различных факторов на физиологическое состояние испытуемых, то есть на их общее самочувствие, кровяное давление, пульс и т.д. Шёл поиск наиболее комфортных для работы условий.



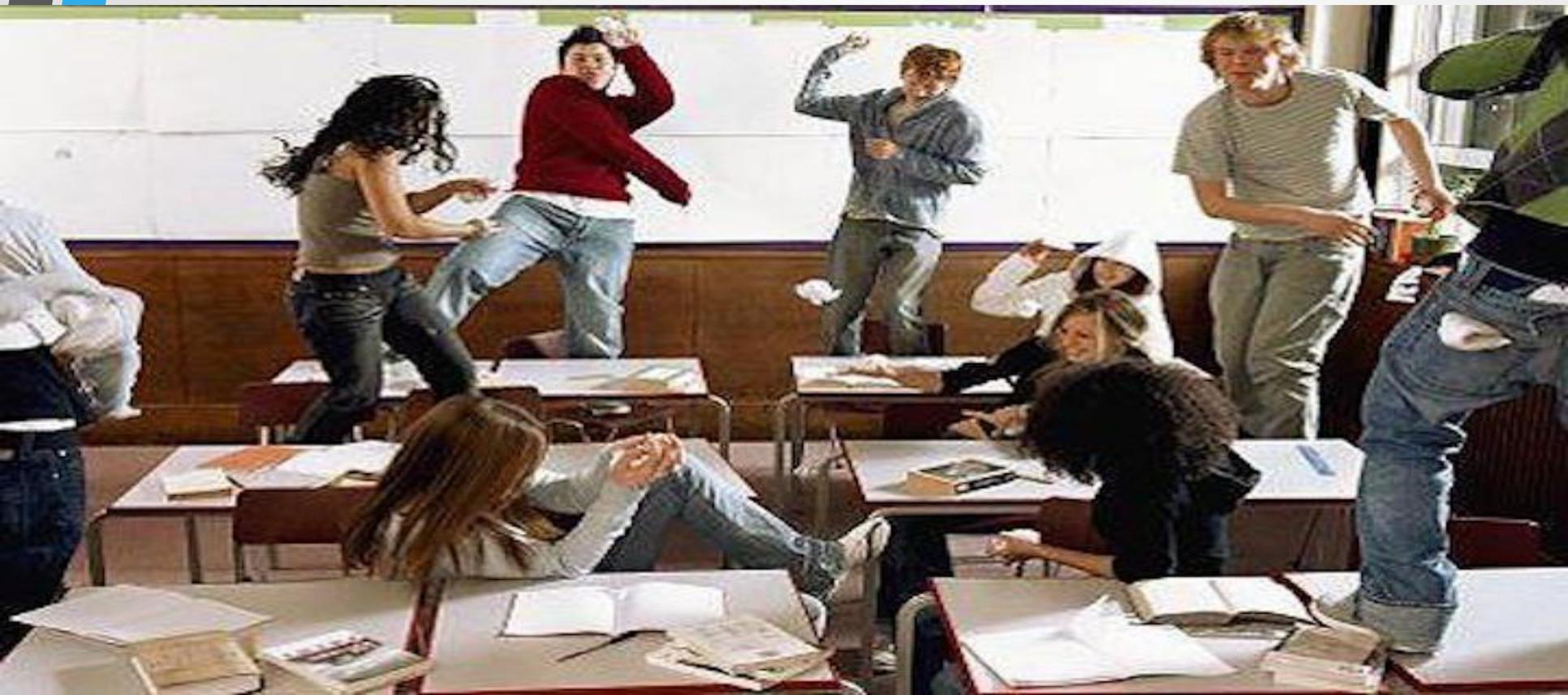
Результат опять оказался отрицательным. Выяснилось, что все изученные внешние факторы не столь значимы для того, чтобы повлиять на производительность труда.



Однако как первая, так и вторая фазы эксперимента дали неожиданный побочный эффект. Выяснилось, что работники работают лучше, если видят, что их уважают, с ними советуются, с их мнением считаются и т.д.



Таким образом, проводимый в русле классической школы управления эксперимент на самом деле значительно продвинул вперёд поведенческую.



# §4. СОВРЕМЕННЫЕ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

Ичиген Ватанабе

## СОВРЕМЕННЫЕ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

испытанные временем методы достижения  
успеха в конкурентной борьбе

*за 50  
минут*

Узнайте, что такое

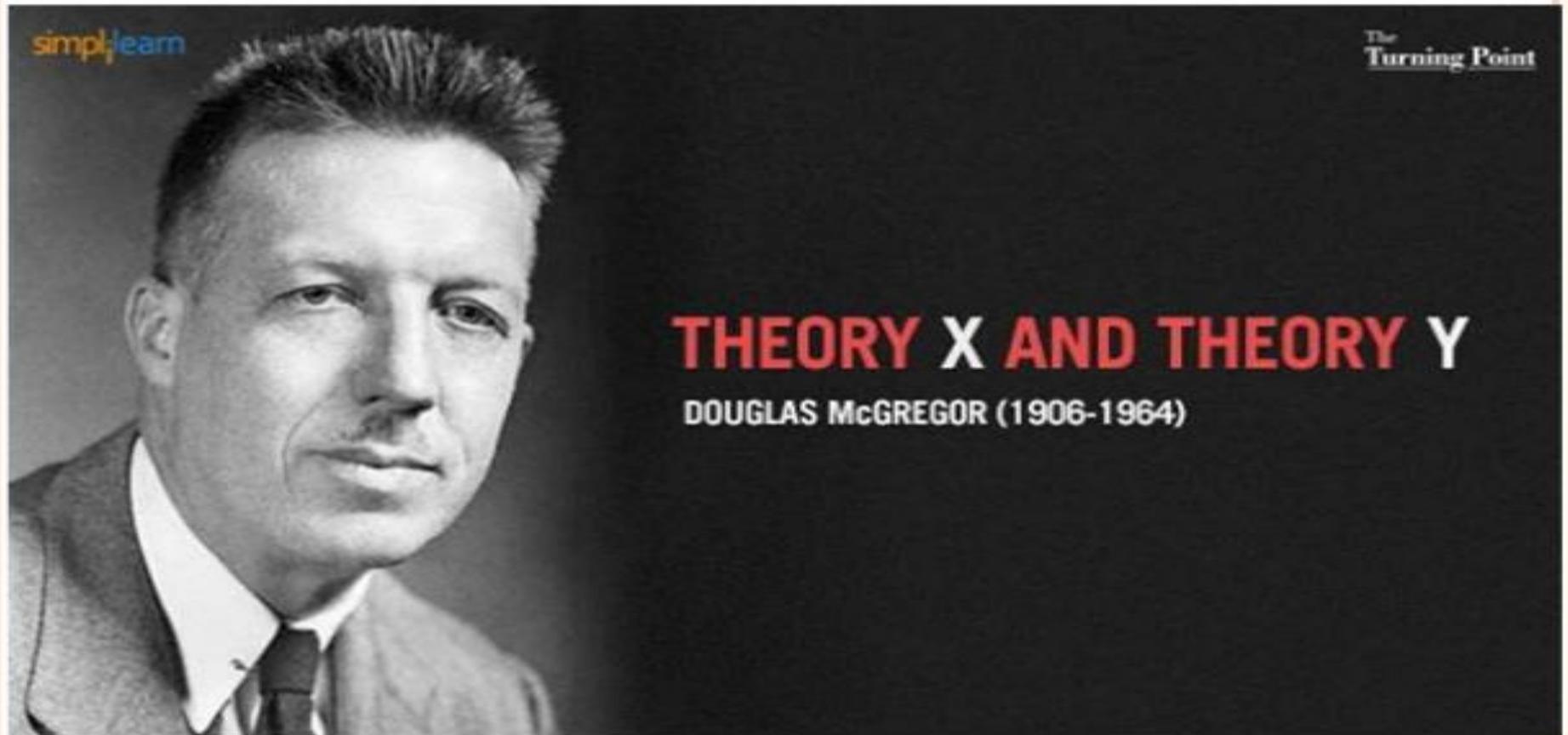
- кайдзен
- всеобщий контроль качества
- бережливое производство
- «точно вовремя»
- командный менеджмент



Развивая положения вышеназванных научных школ, американский исследователь **Дуглас Макгрегор** сформулировал ряд теоретических положений, которые во второй половине 20-го столетия наглядно подтвердились в практике реального менеджмента в США и Японии.



Свои исследования он проводил в 50-е годы прошлого столетия и изложил в 1957 году в книге «Человеческая сторона предприятия».



На основе исследования большого объёма эмпирического материала Дуглас Макгрегор разработал две диаметрально противоположные концепции, объясняющие специфику отношений между субъектом и объектом управления и, соответственно, содержащие рекомендации по повышению эффективности управленческой деятельности.

В научных кругах эти теории получили широкое распространение как **Теории X и Y**.

### **Теория «X» и «Y» Дугласа Макгрегора (1906–1964)**



В кн. «Человеческая сторона предприятия» описал подход к созданию среды, в которой сотрудники мотивируются либо жесткие авторитарные действия вышестоящих (**теория X**), либо самоконтроль и ощущение целостности (**теория Y**)

**Теория X** гласит, что подчинённые по своей природе пассивны, ленивы и боятся ответственности. Честолюбие и стремление к самореализации им не свойственно, они всячески стремятся уклониться от работы и обеспечить себе спокойную и благополучную жизнь за счёт работодателя.



Подчиненный перед лицом начальства  
должен встать над собой и придуркостями,  
даже разумением своим не смущать начальство...  
Указ Петра I от 09.12.1709

В итоге следует вывод, что наёмных работников нужно заставлять работать. Это, в свою очередь, подразумевает авторитарный стиль управления, постоянный контроль и угрозу применения санкций административного или экономического (денежного) характера.



Субъект управления должен постоянно совершенствовать механизм принуждения, искать новые, более эффективные методы воздействия на подчинённых.



**Теория Y** предполагает, что человек изначально порядочен, добросовестен и стремится к самовыражению, развитию и реализации своего творческого потенциала.



Наёмного работника не нужно заставлять работать, трудолюбие свойственно ему от рождения и он сам хочет хорошо работать.

Следовательно, магистральным направлением деятельности субъекта управления должен быть поиск путей развития творческой инициативы сотрудников, создания условий для их самореализации и внесения максимального вклада в дело процветания организации.

Teori Motivasi X dan Y  
(Douglas McGregor)



В конце 70-х годов двадцатого столетия стало ясно, что теории X и Y в чистом виде встречаются очень редко, и американец японского происхождения У. Оучи, опираясь на теоретическое наследие Дугласа МакГрегора, сделал попытку сформировать своеобразный гибрид из основных положений уже сформировавшихся на тот период американской и японской моделей менеджмента.

Уильям Оучи  
(род. 1943, США)



- Профессор, выдающийся деятель в сфере бизнеса
- Автор книги «Теория Z» (1981)

По его мнению, новая теория, получившая название теории **Z**, должна включать в себя следующие положения:

1. Работа сотрудников на предприятии должна носить долгосрочный характер, что позволит уменьшить текучесть кадров и повысит эффективность их деятельности.



2. Коллегиальность в деле обсуждения и принятия решений должна оптимально сочетаться с персональной ответственностью за их реализацию.



3. Контроль реализации решений должен быть предельно объективным и по возможности формализован.



4. Продвижение сотрудников по служебной лестнице должно быть медленным и позволять объективно оценить их способности.



5. Необходима деятельность по постоянному повышению квалификации сотрудников, их переподготовка и ротация, включая и перемещение по горизонтали.



6. Следует проявлять повышенное внимание к сотрудникам, помогать им в решении личных, семейных и бытовых проблем.





**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ !**