



---

# **Школы и теории управления**

# ШКОЛЫ УПРАВЛЕНИЯ



школа научного  
управления

Количественная  
школа  
(науки управления,  
кибернетики)

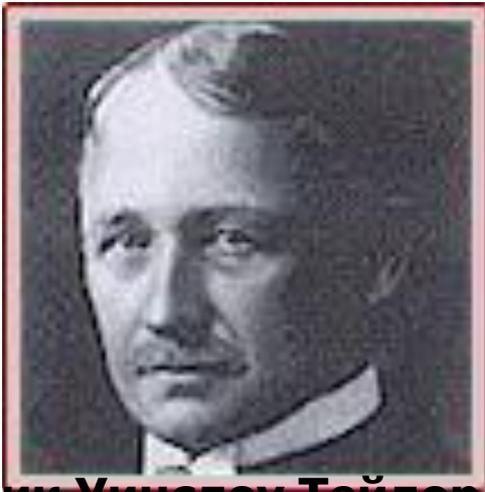
Административная  
(классическая)  
школа

Школа  
человеческих  
отношений

Школа  
поведенческих  
наук

# школа научного управления

1885 – 1920 г.г.



**Фредерик Уинслоу Тейлор** (1856—1915), американский инженер, основоположник научной организации труда, менеджмента, основоположник школы научного управления

- Френк и Лилиан Гилберт, Генри Гантт
- **Анализ содержания работы и определение её основных компонентов (замеры, нормирование...).**
- **Управление стало признаваться самостоятельной областью деятельности и научных исследований.**
- **Впервые было доказано, что управление может значительно повысить эффективность организации, развивать организацию и вести её к успеху.**

**Главная цель:** внимание на проблемах «экономического человека» или стимулирование труда через денежное вознаграждение в рамках производственной инженерии (построение систем и процессов).

# **БАЗОВЫЕ ПРИНЦИПЫ И ПОЛОЖЕНИЯ ШКОЛЫ НАУЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

**Ф.Тейлор:**

- **Определение научного менеджмента; упор на исследования, стандарты, планирование, контроль и кооперацию.**
- **Исследования рабочего времени; методические исследования; системный подход; система оценки себестоимости.**
- **Необходимость кооперации между трудом и менеджментом; высокая заработная плата, равноправие между трудом и менеджментом.**
- **Кадровый менеджмент; упор на работу менеджера;**
- **Функциональная организация, принцип исключительности в применении к цехам.**

**Ф. Б. Гилберт: наука мотивационных исследований. Л. Гилберт - изучение рабочих операций.**

**Генри Л. Гантт: Задания и система поощрения; гуманный подход к труду; схемы (сетевые графики) Гантта; ответственность менеджеров за подготовку рабочих.**

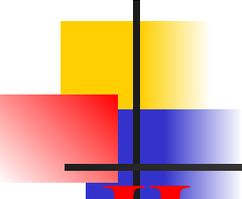
# Административная школа менеджмента 1920 – 1950 гг.



**Анри Файоль**  
**1841-1925гг.**

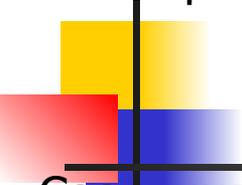


**Макс Вебер**  
**1864-1920гг.**



---

**Цель: создание универсальных  
принципов управления  
ведущих организацию к  
успеху**



# АНРИ ФАЙОЛЬ

французский горный инженер, теоретик и практик менеджмента, основатель административной (классической) школы управления.

- Соединил идеи функциональной администрации Тейлора и старый принцип единоначалия, существующий «со времен царя Гороха». Его **теория администрирования** легла в основу современной теории организации.
- В теории две части. Первая связана с пониманием функций управления, вторая - с пониманием его принципов. Функция определяет сферу деятельности, ответственности и компетенции управленца. Она отвечает на вопрос, **что** делает руководитель. Принцип отвечает на вопрос, **как** руководитель делает это.
- Намеренно употребляет термин «администрирование» вместо «менеджмент». Администрирование образует лишь одну из шести функций **управления** и по степени важности стоит после пяти других видов деятельности - технической, коммерческой, финансовой, страховой и учетной. Воздействует только на коллектив предприятия, не оказывая никакого влияния на материальные и экономические факторы производства.

## А. ФАЙОЛЬ

- выделяет **пять функций администрации**: предвидение, организация, распределение, координирование и контроль.

---

- Если функции управления в большей степени ориентированы на организационную структуру, то **принципы управления Файоля** больше направлены на поведение людей. Они конкретны и выражают нормы организационного поведения. Всего их четырнадцать.

- Файоля называют отцом современной теории менеджмента за то, что он был первым, кто поднялся над уровнем заводского цеха, обобщил принципы и искусство управления администрации в целом.

Кроме того, его считают самым выдающимся европейцем, внесшим свой вклад в основание «классической» школы менеджмента. Разработанная им теория администрирования, функции управления и некоторые принципы поведения до сих пор активно применяются в практической деятельности.

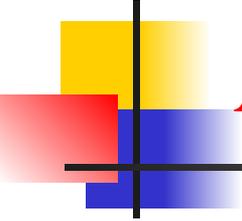
**М. ВЕБЕР** – немецкий ученый, социолог, экономист, историк, философ, культуролог, юрист. Наряду с А. Файолем, Г. Эмерсоном, внёс существенный вклад в становление общей теории и практики управления организацией (проф. Гейдельбергского университета). В отличие от большинства представителей школы, он опирался на культурологическую интерпретацию организационных процессов, что позволяет отнести его к особому направлению в теории управления, связанному с культурологическим пониманием "машинной модели организации":

- создал теорию рационализации (рациональная бюрократия);
- определил четыре типа рационализма (формальный, субстантивный, теоретический и практический);
- обосновал тезис о том, что формальный рационализм был типичным продуктом Западной цивилизации и в конечном итоге занял в ней доминирующее положение;
- предвидел появление общества, в котором люди будут заключены в "железную клетку рациональности", сделанную из почти что неразрывного сплетения формально рациональных структур.

## **М. ВЕБЕР:**

- Бюрократия является организационной формой, характерной для одного из трех типов власти. Если рационально-правовая власть, основывается на законности введенных в действие правил, то традиционная власть — на святости древних традиций. Харизматическая власть основывается на убеждениях последователей в том, что их лидер обладает уникальными качествами. Так как все три типа власти носят идеальный характер, то любой руководитель может получить обусловленные ими полномочия на основе легитимизации любого сочетания этих типов.
- Формальные рациональные структуры заставляют всех входящих в их состав индивидов действовать в рациональной манере, стремясь к достижению целей посредством выбора наиболее прямых и эффективных методов. Противоречие возникает между бюрократической структурой, не имеющей ценностей, и ценностными установками работника.

Легитимизация - стремление индивида или группы представить собственные действия как общественно значимые и оправданные. Legitimus - лат., законный.

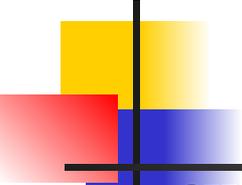


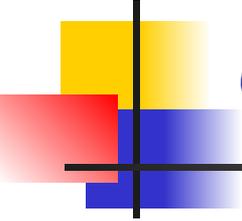
# Административная школа

---

- разрабатывала общие характеристики и закономерности развития организаций (общая теория управления организацией);
- создала систему универсальных принципов управления (реализация которых приводит к успеху);
- предлагала рациональную систему управления, деление организации на подразделения по функциональному признаку;
- рассматривала управление как универсальный процесс, состоящий из системы определенных функций: планирование, организация, мотивация,

# Административная школа

- 
- считала наиболее рациональной структуру организации, основанную на принципе единоначалия, когда работник получает приказы только от одного начальника (М. Вебер);
  - сформулировала 14 принципов управления (А. Файоль), многие из которых до сих пор могут быть использованы;
  - сформулировала общие функции управления.



# Принципы управления Анри Файоля:

---

- **Разделение труда.** Специализация является естественным порядком вещей. Целью разделения труда является выполнения работы, большей по объему и лучшей по качеству при тех же усилиях. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые должны быть направлены усилия и внимание.
- **Полномочия и ответственность.** Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность есть ее составляющая противоположность. Где даются полномочия — там возникает ответственность.

- **Дисциплина.** Дисциплина предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками. Установление этих соглашений, связывающих фирму и работников, из которых возникают дисциплинарные формальности, должно оставаться одной из главных задач руководителей индустрии. Дисциплина также предполагает справедливо применяемые санкции.
- **Единоначалие.** Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника.
- **Единство направления.** Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.
- **Подчиненность личных интересов общим.** Интересы одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами компании или организации большего масштаба.

- **Вознаграждение персонала.** Для того, чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую зарплату за свою службу.

**Централизация.** Как и разделение труда, централизация является естественным порядком вещей. Однако соответствующая степень централизации будет варьироваться в зависимости от конкретных условий. Поэтому возникает вопрос о правильном соотношении централизации и децентрализации. Это проблема определения меры, которая обеспечит лучшие возможные результаты.

- **Скалярная цепь.** Скалярная цепь — это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение в этой цепочке, вниз, до руководителя низового звена. Было бы ошибкой отказаться от иерархической системы без определенной необходимости в этом, но было бы еще большей ошибкой поддерживать эту иерархию, когда она наносит ущерб интересам бизнеса.

- **Порядок.** Место — для всего и все на своем месте.

- **Справедливость.** Справедливость — это сочетание доброты и правосудия.
- 

- **Стабильность рабочего места для персонала.** Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации. Посредственный руководитель, который держится за место, безусловно, предпочтительней, чем выдающийся, талантливый менеджер, который быстро уходит и не держится за свое место.

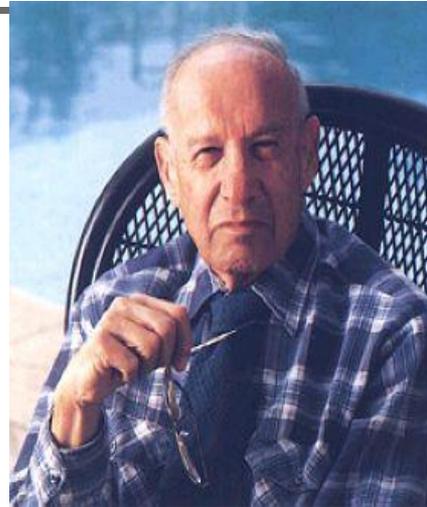
- **Инициатива.** Инициатива означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации. Это придает организации силу и энергию.

- **Корпоративный дух.** Союз — это сила. А она является результатом гармонии персонала.

# Школа человеческих отношений



**Маслоу Абрахам  
Харольд  
1908-1970 гг.**

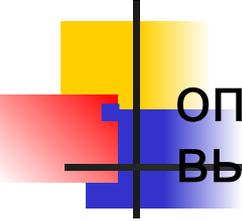


**Питер Друкер  
1909 – 2005гг.**



**Элтон Мэйо  
1880-1948гг.**

# *Школа человеческих отношений:*



определяла менеджмент как обеспечение выполнения работы путем организации труда людей;

- обосновывала роль взаимодействия между людьми в процессе совместной деятельности;
- объясняла активность деятельности людей и мотивов их поведения потребностями;
- вырабатывала определенные приемы управления человеческими отношениями.

В рамках данной школы возникла школа поведенческих наук (бихевиористское направление в социологии и психологии).

# Бихевиористская школа



**Ренсис Лайкерт**  
**1903—1981гг.**



**Дуглас**  
**Макгрегор**  
**1906-1964гг.**  
**Теория**  
**мотивации X и Y**



**А. Маслоу**  
**1908-1970 гг.**

- 
- **Главная мысль:** эффективность управления в фирме следует повышать воздействием на каждого человека в отдельности с помощью различных видов стимулирования.

# КОЛИЧЕСТВЕННАЯ ШКОЛА (ШКОЛА НАУКИ УПРАВЛЕНИЯ, КИБЕРНЕТИКИ)

Изучает общие законы управления в природе, обществе, живых организмах, машинах.

Представители:



Норман Винер  
(1894-1964гг.)  
– США



Уильям Эшби  
(1903-1972гг.)  
– Англия



- Представители этой школы:

- ввели в обиход науки и практики управления трактовку управления организациями как организационно-экономическими системами,

- понятие систем,

- системного подхода,

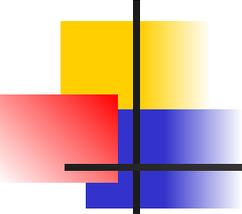
- информации,

- обратной связи.

- Обосновали применение в практике подготовки управленческих решений организаций применение экономико-математических моделей.

# ВЫВОД:

- Менеджмент как способ и наука управления возник в начале 20 столетия, как следствие развития рыночной экономики и конкурентных отношений; анализа и обобщения практики руководства и управления государствами, предприятиями и иными объектами.
- Развитие менеджмента осуществлялось эволюционно, путем возникновения научных школ менеджмента и их взаимодействия на основе потребностей общественного производства, практики управления и развития конкуренции в бизнесе. Управленческие революции происходили, тем не менее, но как следствие общественного прогресса.
- В современных условиях возникли новые подходы к пониманию сущности менеджмента, основанные на обобщении, интеграции и развитии идей всех предшествующих школ.



# **АВТОРЫ исходных материалов:**

---

**СТУДЕНТЫ ГР.917**  
**Семушкина Н.П.**  
**Александрова Т.А.**

**27 декабря 2011 г.**

**Преподаватель – В.В. Калинин**