

ТЕМА 3.

КЛАСИЧНІ ШКОЛИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФОРМУВАННЯ НАУКОВИХ ОСНОВ УПРАВЛІННЯ

Мета: засвоєння знань про становлення класичних напрямів менеджменту, розуміння їх теоретичних засад, методів організації праці та значення для розвитку управління як науки.

Основні поняття: раціоналізація праці, організаційна структура, управлінські функції, формалізація, стандартизація, координація, мотиваційні чинники, ефективність організації.

План

1. Школа наукового управління та її основні ідеї (Ф. Тейлор та послідовники).
2. Адміністративна школа управління (А. Файоль, М. Вебер).
3. Школа людських відносин та поведінкових наук.
4. Значення класичних шкіл для розвитку сучасного менеджменту.

1. Школа наукового управління та її основні ідеї (Ф. Тейлор та послідовники).

Школа наукового управління виникла на початку ХХ століття і стала **першою систематизованою теорією управління**, яка базувалася на науковому підході до організації праці та управлінських процесів. Вона з'явилася як відповідь на потреби індустріалізації, зростання виробництва та необхідності підвищення ефективності організацій.

Основна ідея школи полягає у **розділенні управлінської та виконавчої діяльності**, систематичному аналізі робочих процесів та впровадженні методів підвищення продуктивності праці. Ефективність організації розглядалася як результат **раціональної організації праці, стандартизації процесів та наукового підходу до керівництва персоналом.**

Основні принципи наукового управління Ф. Тейлора.

Фредерік Тейлор (1856–1915) сформулював кілька ключових принципів, які стали фундаментом наукового менеджменту:

1. **Науковий підхід до кожного робочого завдання** – детальний аналіз роботи та визначення оптимальних методів виконання завдань.
2. **Розділення планування та виконання** – менеджери займаються плануванням, а працівники – виконанням завдань.
3. **Науковий відбір та навчання працівників** – підбір персоналу відповідно до здібностей, навчання ефективним методам праці.
4. **Стимулювання та мотивація** – винагорода працівників за досягнення високих результатів продуктивності.

5. Стандартизація процесів – встановлення правил, норм та інструкцій для виконання робіт, що забезпечує стабільність і передбачуваність виробничих процесів.

Ці принципи дозволили **підвищити продуктивність, скоротити витрати та закласти основи для розвитку менеджменту виробництва та організаційної науки.**

Внесок послідовників Тейлора.

Послідовники Тейлора, такі як Генрі Гантт, Франк і Ліліан Гілбрет, розвивали його ідеї:

- **Гантт** створив систему графічного планування робіт (діаграми Ганта), що дозволило ефективно контролювати виконання завдань і ресурси;

- **Ф. та Л. Гілбрет** займалися вивченням рухів і витрат часу, оптимізуючи фізичні дії працівників для підвищення продуктивності.

Їхні дослідження підкреслювали важливість **раціоналізації праці, контролю та планування**, а також демонстрували можливість наукового підходу до управління людьми і процесами.

Таблиця 3.1 - Основні ідеї школи наукового управління Ф. Тейлора та послідовників

Критерій	Основні ідеї Тейлора	Внесок послідовників
Підхід до роботи	Науковий аналіз кожного завдання	Оптимізація рухів і часу (Гілбрети)
Організація праці	Розділення планування та виконання	Планування і контроль (Гантт)
Підбір персоналу	Науковий відбір та навчання	Підготовка працівників до конкретних завдань
Мотивація	Стимулювання за результат	Система премій та заохочень
Стандартизація	Встановлення правил і норм	Розробка методик та інструкцій

Як видно з таблиці 3.1, школа наукового управління акцентувала увагу на **раціоналізації, стандартизації та науковому підході**, що стало базою для розвитку сучасних методів менеджменту.

Школа наукового управління внесла **революційні зміни у підходи до управління підприємствами**. Вона поставила під сумнів традиційні, часто інтуїтивні методи керівництва, запропонувавши **системний та науково обґрунтований підхід**. Значення школи полягає не лише у підвищенні продуктивності праці, а й у формуванні **теоретичної бази менеджменту**, яка вплинула на подальші управлінські концепції, включно з адміністративною та поведінковою школами.

Науковий менеджмент також **підкреслив важливість вимірювання та аналізу роботи**, що сприяло розвитку економіки праці, стандартизації виробництва та організаційного контролю. Практичні методи Тейлора та його послідовників стали основою для подальшого розвитку **сучасних систем управління, оптимізації бізнес-процесів та ефективного використання ресурсів.**

2. Адміністративна школа управління (А. Файоль, М. Вебер).

Адміністративна школа управління виникла на початку ХХ століття як розвиток теорії менеджменту, орієнтована на **організаційні структури, управлінські функції та формалізацію процесів**. Вона концентрується не стільки на оптимізації окремих робочих операцій, як у школі наукового управління Тейлора, скільки на **ефективності всієї організації та ролі керівника у досягненні цілей організації**.

Адміністративна школа підкреслювала, що управління – це **універсальна діяльність**, яка має певні закони, принципи і функції, які можна застосовувати в будь-якій організації, незалежно від її розміру, галузі чи сфери діяльності.

Анрі Файоль (1841–1925) є основоположником адміністративної школи управління. Він систематизував управлінську практику, виділив **п'ять основних функцій управління і 14 принципів управління**, що стали класичними для менеджменту.

П'ять функцій управління Файоля:

1. Планування – визначення цілей організації та розробка методів їх досягнення.

2. Організація – формування структури організації, розподіл обов'язків, визначення ресурсів та забезпечення взаємодії між підрозділами.

3. Керівництво (командування) – безпосереднє спрямування і мотивація працівників на виконання завдань.

4. Координація – забезпечення злагодженості дій підрозділів та органів управління.

5. Контроль – перевірка фактичних результатів роботи та корекція відхилень від плану.

14 принципів управління Файоля включають: розподіл праці, дисципліна, єдність керівництва, єдність напрямку, підпорядкування інтересів організації, винагорода, централізація, ієрархія, порядок, рівність, стабільність персоналу, ініціатива, дух колективу, цілісність організації.

Ці принципи дозволяли керівникам ефективно організовувати діяльність будь-якої організації, встановлюючи **чіткі правила, стандарти та відповідальність**. Файоль розглядав управління як **універсальну науку**, застосовну в будь-якій сфері діяльності.

Макс Вебер (1864–1920) розробив **теорію бюрократії** – модель організації, засновану на формалізації правил, ієрархії та чітко визначених посадових обов'язках.

Основні положення бюрократії Вебера:

- **чітка ієрархічна структура управління** – кожен підрозділ і працівник підпорядковуються чітко визначеному керівнику;

- **розподіл посад і повноважень** – кожна посада має конкретні функції та обов'язки;

- **формалізація правил і процедур** – стандартизовані методи виконання завдань забезпечують стабільність організації;

- **об'єктивність і професійність у прийнятті рішень** – рішення приймаються на основі правил, а не особистих уподобань;

- **кар'єрний ріст і підготовка спеціалістів** – просування по службі залежить від професійної компетентності.

Бюрократична модель дозволяла ефективно управляти **великими організаціями та державними структурами**, зменшуючи вплив суб'єктивних факторів і хаосу у прийнятті рішень.

Таблиця 3.2 - Порівняння ідей Файоля та Вебера

Критерій	Анрі Файоль	Макс Вебер
Основний акцент	Управлінські функції та принципи	Формалізація та бюрократія
Ключові ідеї	Планування, організація, керівництво, координація, контроль	Ієрархія, правила, посадові повноваження, професійність
Мета управління	Ефективна організація та досягнення цілей	Передбачуваність, дисципліна, стабільність організації
Практичний внесок	Систематизація управлінських функцій і принципів	Модель бюрократичної організації великих структур
Основна сфера застосування	Промислові та комерційні організації	Державні та великі організації

Адміністративна школа управління показала, що ефективність організації залежить **не лише від окремих робочих операцій, а від системності та організації управлінської діяльності в цілому**. Файоль і Вебер заклали основи **структурного, формалізованого і системного підходу до управління**, який використовується в сучасних компаніях та державних органах. Їхні ідеї дозволили:

- впроваджувати **чітку організаційну структуру**;
- визначати **ролі та обов'язки працівників**;
- забезпечувати **підзвітність та контроль**;
- поєднувати **планування та виконання завдань**;
- створювати **стабільні та ефективні організації**.

3. Школа людських відносин та поведінкових наук.

Школа людських відносин виникла у 1920–1930-х роках як реакція на обмеження класичних наукових та адміністративних підходів до управління. Основна ідея цієї школи полягає в тому, що **ефективність організації залежить не лише від правил, структур і технологій, а й від людей, їхніх потреб, мотивації та міжособистісних відносин**. Цей підхід підкреслює важливість врахування соціальних, психологічних і поведінкових аспектів управління, ставлячи людину в центр організаційного процесу.

Елтон Мейо та його колеги провели серію експериментів на фабриці **Western Electric у Хоторні (США)**, які показали, що продуктивність працівників значною мірою залежить від **уваги керівництва, соціальної підтримки та взаємин у колективі**. Результати досліджень, відомі як «ефект Хоторна», продемонстрували, що працівники стають більш продуктивними,

коли відчувають зацікавленість у їхньому стані та роботі. Ці відкриття стали першим кроком до розуміння важливості людського фактора у виробничих і адміністративних процесах.

Важливим внеском у розвиток школи людських відносин стала **теорія потреб Абрахама Маслоу**, яка виділяє п'ять рівнів потреб людини: фізіологічні, безпеки, соціальні, поваги та самореалізації. Ця ієрархія дозволила менеджерам зрозуміти, що для підтримання високої продуктивності необхідно враховувати не лише матеріальні стимули, а й соціальні та психологічні потреби працівників.

Дуглас МакГрегор запропонував **концепцію теорії X та Y**, яка описує два основні підходи до управління працівниками. Теорія X ґрунтується на припущенні, що люди за своєю природою ліниві і потребують суворого контролю та примусу. Теорія Y навпаки передбачає, що працівники прагнуть самореалізації, готові до відповідальності і ініціативи, якщо їм створюють відповідні умови. Ця концепція стала основою сучасних методів мотивації та розвитку персоналу, спрямованих на **підвищення залученості та ініціативності працівників**.

Школа людських відносин підкреслює, що **ефективність організації багато в чому залежить від створення сприятливої організаційної культури**, де враховуються психологічні потреби та соціальні взаємозв'язки працівників. Вона стимулювала розвиток колективної роботи, командних підходів, колегіальності в прийнятті рішень, а також уваги до моральних та етичних аспектів управління.

Таблиця 3.3 - Основні ідеї та внесок представників школи людських відносин

Представник	Основна ідея	Практичне застосування
Елтон Мейо	Соціальні фактори та взаємини підвищують продуктивність	Впровадження групової роботи, увага до потреб колективу
Абрахам Маслоу	Ієрархія потреб людини	Мотиваційні програми, розвиток персоналу
Дуглас МакГрегор	Теорія X та Y	Психологічно обґрунтовані стилі управління, делегування повноважень

Школа людських відносин стала важливим етапом у розвитку управлінської думки, оскільки показала необхідність комплексного підходу до управління, який враховує не лише структури та правила, а й індивідуальні та колективні потреби працівників. Вона сприяла переосмисленню ролі керівника як організатора, який формує сприятливі умови для роботи та розвитку команди. Цей підхід підкреслив значення соціальних взаємозв'язків, моральних і етичних норм, а також стимулював розвиток організаційної культури та командної взаємодії.

Впровадження принципів школи людських відносин дозволило закласти основу для сучасних методів мотивації, лідерства та управління персоналом, де ефективність досягається через гармонізацію інтересів організації і її працівників.

4. Значення класичних шкіл для розвитку сучасного менеджменту.

Класичні школи управління - наукова, адміністративна та школа людських відносин - відіграли **фундаментальну роль** у формуванні сучасної теорії і практики менеджменту. Вони заклали **базові принципи** організації, планування, контролю та мотивації, які стали основою для подальшого розвитку управлінських концепцій.

Наукова школа управління Фредеріка Тейлора внесла системний підхід до **організації праці**, підкресливши важливість аналізу завдань, стандартизації операцій і ефективного використання часу та ресурсів. Її ідеї дозволили підвищити **продуктивність** і стали передумовою розвитку сучасних методів операційного та виробничого менеджменту.

Адміністративна школа, представлена Анрі Файолем і Максом Вебером, сприяла формуванню чітких принципів організаційної структури, ієрархії та управлінських функцій. Вона дала основу для розвитку системного підходу до **управління підприємствами**, встановлення правил, процедур і управлінських стандартів, що залишаються актуальними й сьогодні.

Школа людських відносин підкреслила значення людського фактору, соціальної взаємодії та **мотивації працівників**. Її дослідження показали, що ефективність організації залежить не лише від структур і правил, а й від створення сприятливого психологічного та соціального середовища. Це стало підґрунтям для розвитку сучасних методів управління персоналом, лідерства, командної роботи та **організаційної культури**.

Завдяки внеску всіх класичних шкіл сучасний менеджмент набув комплексного і багатовимірного характеру. Ідеї наукової школи забезпечили основу для раціонального планування, стандартизації процесів та ефективного використання ресурсів, що дозволяє організаціям досягати високої продуктивності та економічної ефективності. Адміністративна школа додала структурованості та системності, заклавши принципи **ієрархії**, чіткого розподілу обов'язків і формалізації процедур, що допомагає підприємствам діяти впорядковано навіть у великих організаційних системах. Водночас школа людських відносин наголосила на важливості **людського фактору**, мотивації, соціальної взаємодії та створення сприятливого психологічного середовища, що забезпечує високий рівень залученості працівників, розвиток командної роботи та формування позитивної організаційної культури.

Синтез цих підходів дозволив менеджменту стати не лише наукою про організацію та контроль, а й мистецтвом взаємодії з людьми, врахування їхніх потреб та стимулювання ініціативи. Принципи класичних шкіл і сьогодні застосовуються у сучасних компаніях: вони адаптуються до нових умов глобалізації, цифровізації, дистанційної роботи, гнучких методів управління та інноваційних форм організації бізнес-процесів. Таким чином, спадщина класичних шкіл створила міцний фундамент для розвитку сучасного менеджменту, який одночасно поєднує ефективність, системність і **людську орієнтованість**.