



# Этапы развития менеджмента и управленческой мысли

Лекция 6

# План

- Предпосылки возникновения менеджмента
- Школа научного управления (1885 - 1920)
- Классическая (административная) школа (1920—1950 гг.)
- Школа человеческих отношений (1930—1950 гг.)
- Школа науки управления (1950 – наст. время)
- Особенности национального управления

# Менеджмент

- Менеджмент - это наука и искусство управления, то есть совокупность знаний, умений и навыков и инструментов, благодаря которым можно эффективно решать задачи в условиях рынка.
- Социальное управление, государственное, военное, хозяйственное

# Предпосылки возникновения менеджмента

- 1. Промышленная революция в Англии.
- 2. Сложившаяся рыночная ситуация
- 3. Возникновением трансконтинентальных компаний.
- 4. Достижения в других областях знаний, в том числе развитие техники и исследованиями человека и человеческих отношений (математика, инженерные науки, психология, социология и др.).

# Ф.У.Тейлор – школа научного управления



# Школа научного управления (1885—1920 гг.) Ф.У.Тейлор, Ф. и Л. Гилбрет и Г. Гантт

1. Выберите 10 или 15 отдельных рабочих, особенно искусных в исполнении конкретной работы, подвергаемой анализу.
2. Подвергните внимательному изучению весь тот ряд элементарных операций или движений, которые производит каждый из этих людей при выполнении исследуемой работы, а также те инструменты, которые каждый из них использует.
3. Зарегистрируйте с секундомером в руках время, затрачиваемое на каждую из этих элементарных операций, и выберите затем наиболее быстрый способ выполнения всех операций.
4. Устраните все неправильные движения, медленные движения и ненужные движения.
5. Затем объедините все выбранные наилучшие и наиболее быстрые движения с наилучшими типами инструментов.

# Принципы научного управления по Тейлору

- 1. Выявление наиболее рациональных приемов выполнения работы.
- 2. Установление нормативов, определяющих требования к рабочим результатам. Нормативы основываются на «правильных», наиболее рациональных способах выполнения работы.
- 3. Обучение работников рациональным приемам работы.
- 4. Отбор наиболее подходящих работников.
- 5. Усовершенствование орудий труда.
- 6. Создание наилучших условий труда.
- 7. Четкая и понятная связь размера оплаты и результатов труда.
- 8. Система учета количества выполненной работы.
- 9. Предоставление работникам полной информации о том, что от них требуется, и о достигнутых ими результатах.
- 10. Установление хороших отношений между администрацией и работниками.

# Школа научного управления

- 1. Работа по управлению — это определенная специальность, и организация в целом выиграет, если каждая группа (администрация и рабочие) будет сосредоточена на том, что она делает лучше всего.
- 2. Сущность достижений школы научного управления (известных также как система Тейлора) заключается в рациональной организации труда, разработке формальной оргструктуры организации и определении мер по сотрудничеству между управляющим и рабочими.

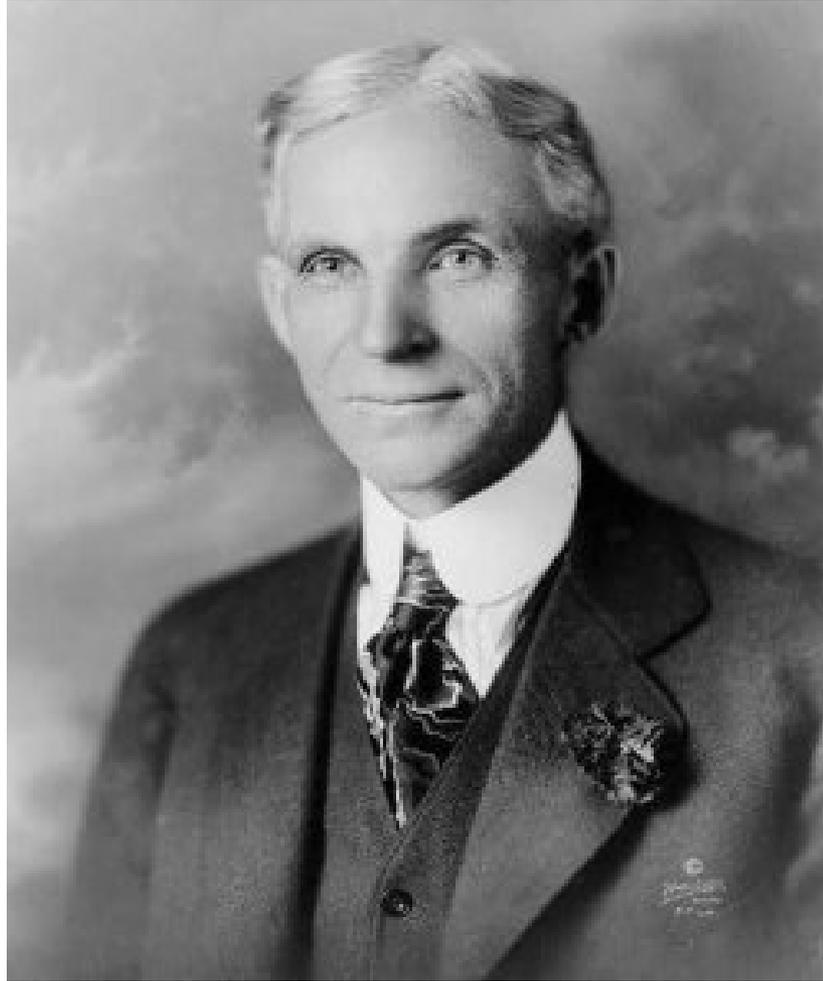
# Развитие идей Тейлора в трудах его последователей

- **Генри Ганттом был предложен график (график Гантта), по которому каждый рабочий мог проследить за результатами своего труда и размером заработка за час, день, неделю. График Гантта является предшественником сетевого графика.**

# Френк и Лилиан Гилбрет

- Изучение движений
- Впервые применили кинокамеру с микрохронометром для выполнения хронометражных наблюдений

# Генри Форд



# Г. Форд

- **1. не следует бояться возможных неудач**, так как «неудачи дают только повод начать снова и более умно»;
- **2. не следует бояться конкуренции и вместе с тем не следует стремиться к нанесению вреда делу и жизни другого человека, являющегося Вашим конкурентом;**
- **3. не следует ставить получение прибыли выше работы на пользу потребителей.** «По существу в прибыли нет ничего дурного. Хорошо поставленное предприятие, принося большую пользу, должно приносить большой доход»;

# Принципы организации производства по Форду

- 1. Максимальное разделение труда, специализация.
- 2. Широкое применение высокопроизводительного специального оборудования, инструментов и приспособлений.
- 3. Размещение оборудования по ходу технологического процесса.
- 4. Регламентированный ритм производства продукции.
- 5. Механизация транспортных операций

# Вклад Форда

- Применение конвейерных методов работы
- Разделение основной работы и ее обслуживания
- Возрастание значения внутрифирменного оперативного планирования
- Повышение роли контроля за качеством

## Классическая (административная) школа (1920—1950 гг.)

- Концепция административного управления была направлена на разработку общих проблем и принципов управления организацией в целом.
- Анри Файоль, Макс Вебер

# Анри Файоль



# Виды деятельности (А. Файоль)

1. Техническая деятельность (производство, изготовление, адаптация).
2. Коммерческая деятельность (покупка, продажа, обмен).
3. Финансовая деятельность (поиск и оптимальное использование капитала).
4. Деятельность в области безопасности (защита собственности и личности).
5. Бухгалтерская деятельность (баланс, затраты, статистика, рынок).
6. Менеджерская деятельность (планирование, организация, распоряжения, координация, контроль).

# Деятельность менеджера (А. Файоль)

1. Разработка плана — оценка будущего и составление плана действий.
2. Организация — построение и поддержание материальной и человеческой структуры.
3. Распоряжение — поддержание активности персонала.
4. Координация — соединение, унификация и гармонизация всех видов активности персонала.
5. Контроль — проверка того, все ли происходит в соответствии с установленными правилами и отданными распоряжениями.

<b>Принцип</b>	<b>Содержание принципа</b>
Разделение труда	Специализация работ для эффективного использования труда работающего
Полномочия и ответственность	Делегирование полномочий каждому работающему, ответственность за выполнение работы
Дисциплина	Выполнение условий соглашения между рабочими и руководством, применение санкций к нарушителям дисциплины
Единоначалие	Получение распоряжений и отчет только перед одним непосредственным начальником
Единство действий	Объединение действий с одинаковой целью в группы и работа по единому плану
Подчиненность личных интересов	Преимущество интересов организации перед индивидуальными интересами
Вознаграждение	Получение работниками справедливого вознаграждения за работу
Централизация	Достижение лучших результатов при правильном соотношении между централизацией и децентрализацией
Скалярная цепь	Передача распоряжений и осуществление коммуникаций между уровнями иерархии как непрерывная цепь команд («цепь начальников»)
Порядок	Рабочее место для каждого работника и каждый работник на своем рабочем месте
Справедливость	Справедливое проведение в жизнь правил и соглашений на всех уровнях скалярной цепи
Стабильность персонала	Установка работающих на лояльность к организации и долгосрочную работу
Инициатива	Поощрение работающих к выработке независимых суждений в границах их полномочий и работ
Корпоративный дух	Гармония интересов персонала и организации («в единении – сила»)

# Принципы менеджмента по А. Файолю

1. *Разделение работ*
2. *Авторитет*
3. *Дисциплина*
4. *Единство управления*
5. *Единство целей*
6. *Подчинение индивидуальных интересов общему*
7. *Вознаграждение персонала*
8. *Централизация и децентрализация*
9. *Скалярная цепь (иерархия)*
10. *Порядок*
11. *Равенство*
12. *Стабильность рабочего места для персонала*
13. *Инициатива*
14. *Корпоративный дух*

# Макс Вебер – бюрократическая теория организации



# Бюрократическая концепция организационной структуры

## М. Вебера

1. Иерархическая система построения организации.
2. Специализация и разделение труда по функциям.
3. Четкая система процедур и правил, обеспечивающая единообразие выполнения производственных процессов.
4. Система продвижения и пребывания в должности основывается на умениях и опыте и измеряется стандартами.
5. Система коммуникаций как в организации, так и вне ее характеризуется ориентацией на написанные правила.

# Школа человеческих отношений (1930—1950 гг.) Г. Мюнстерберг

- Школа промышленных психологов
- Основатель психотехники
- Гуманизация процессов управления

# Школа человеческих отношений (1930—1950 гг.) Э.Мэйо

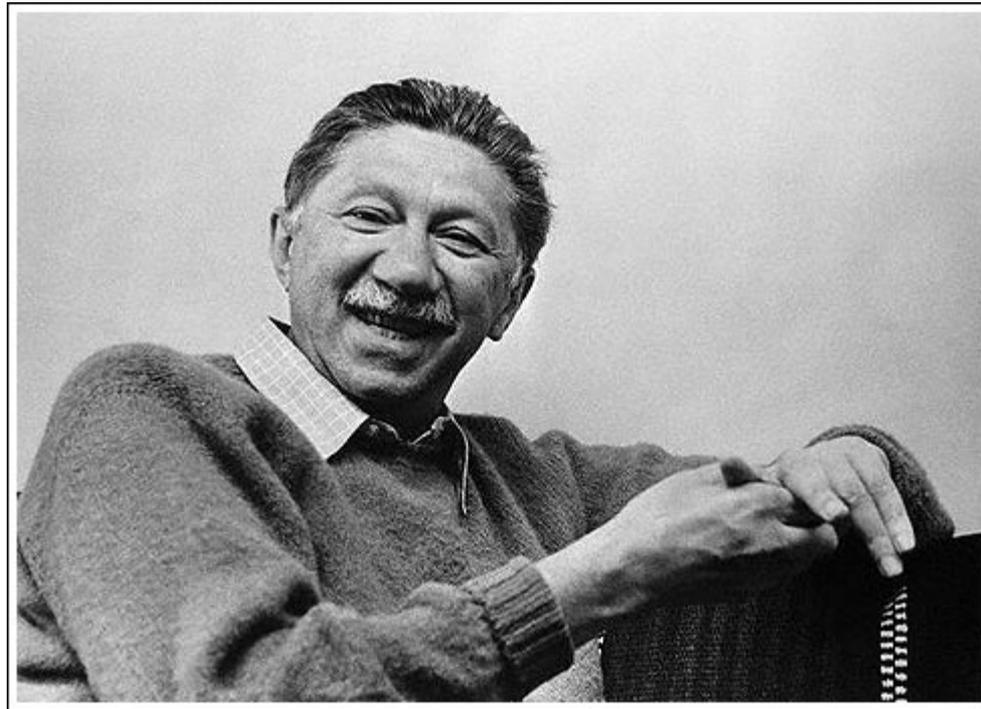


# Хоторнский эксперимент (1927 - 1939)

Э. Мейо

- Дружеские связи, неформальные отношения
- Внимание руководителей к подчиненным
- Групповые нормы
- Осведомленность работников
- Удовлетворенность трудом

# А. Маслоу – бихевиоризм (школа поведенческих наук)



# Бихевиоризм

- Следует изучать не сознание, а поведение человека, которое представляет собой реакцию на стимул

# Школа поведенческих наук (А. Маслоу)

- **1. Физиологические** потребности (в воде, пище, сексуальные потребности и т. п.).
- **2. Потребности в безопасности и уверенности в будущем** (в физической и социальной безопасности, защите, стабильности).
- **3. Социальные** потребности (в общении, любви, принадлежности к группе и т. п.).
- **4. Потребности в уважении и признании** (в оценке другими, в престиже, уважении, признании профессиональной компетентности, привлекательности и т. п.).
- **5. Потребности в самовыражении и саморазвитии.**

# Принципы мотивации по Маслоу

- Принцип дефицита – удовлетворенная потребность не мотивирует; действия людей направлены на реализацию не удовлетворенных потребностей
- Принцип приоритета – порядок, в котором реализуются определенные потребности
- Потребность в самореализации

# Теория X и теория Y (Д. Мак Грегор)

- **«Теорию X»**
  - Человек ленив по природе — работает так мало, как только возможно.
  - У него нет амбиций, он не любит ответственности, предпочитает быть управляемым.
  - Он очень эгоцентричен, равнодушен к интересам организации.
  - По своей природе он склонен сопротивляться изменениям.
  - Он легковверен, не очень сообразителен, готов быть обманутым любым шарлатаном или демагогом.
- **«Теория Y»**
  - работники любят работать
  - творчески подходят к делу
  - ищут ответственности
  - могут направлять свою деятельность самостоятельно
  - Люди по своей природе не пассивны, они становятся такими лишь в результате работы в конкретной организации.

# Школа науки управления

- сводится к применению количественных методов или же к исследованию операций
- исследование операций — это применение методов научного исследования к операционным проблемам организации
- разработка модели ситуации

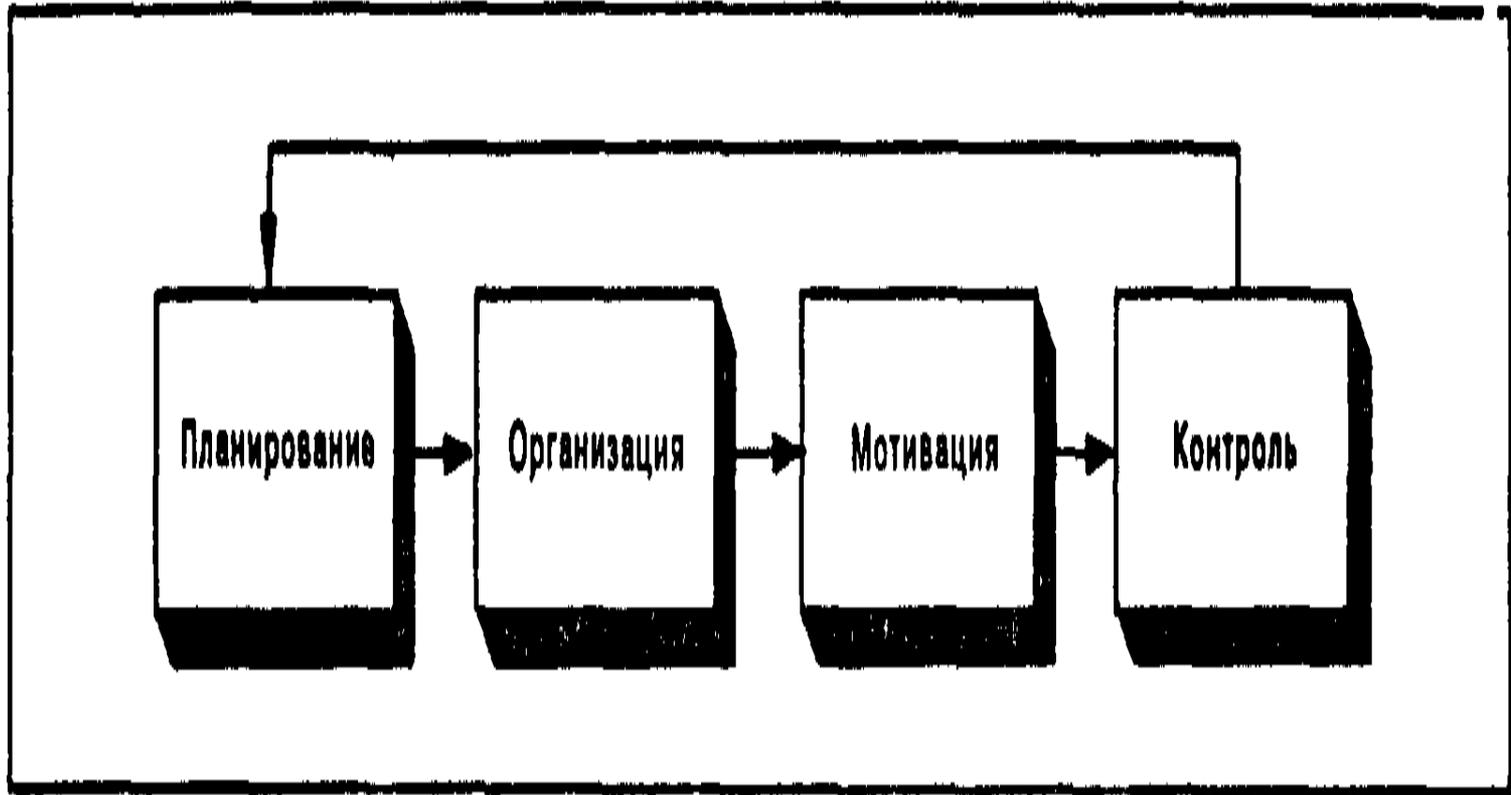
# ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД

- **Управление рассматривается как *процесс***, потому что работа по достижению целей с помощью других — это не какое-то единовременное действие, а *серия непрерывных взаимосвязанных действий*.

# Функции управления

- Планирование, организация, распоряительство, координация, контроль (А. Файоль)
- Планирование, организация, распоряительство, мотивация, координация, коммуникация, оценка, принятие решений, подбор персонала, представительство и т.д.

# Функции управления (М.Мескон и др.)



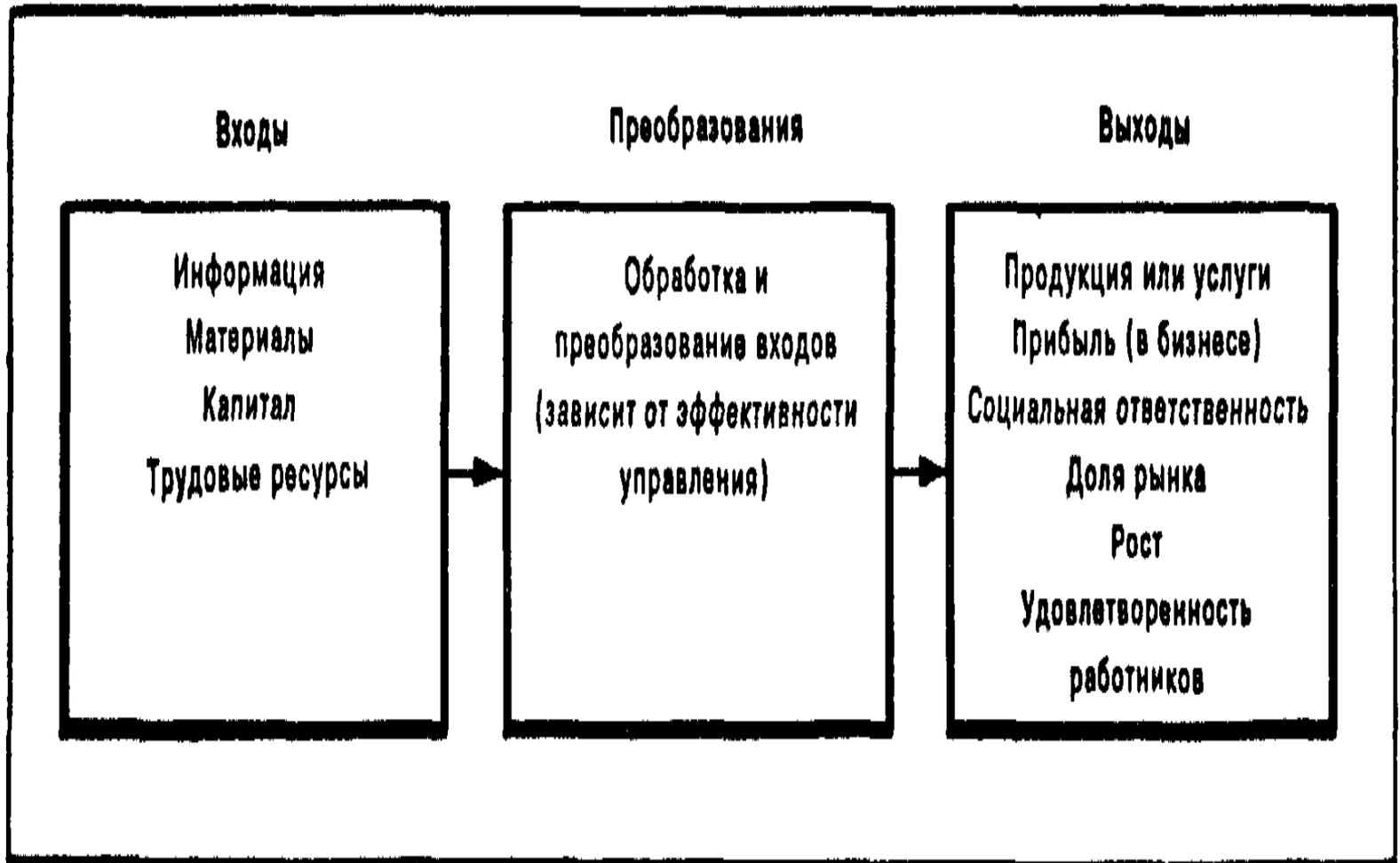
# СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД

- СИСТЕМА — это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого
- ОТКРЫТЫЕ И ЗАКРЫТЫЕ СИСТЕМЫ

# Организация

- Социотехническая система
- Наличие подсистем – социальная, техническая; отделы, различные уровни управления

# Организация как открытая система



# СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД

- В центре внимания - ситуация, т.е. конкретный набор обстоятельств, которые влияют на организацию в данное конкретное время
- «Ситуационное мышление»

# СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД

- 1. Руководитель должен быть знаком со *средствами профессионального управления*, которые доказали свою эффективность.
- 2. Каждая из управленческих концепций и методик имеет свои *сильные и слабые стороны*, в случае, когда они применяются к *конкретной ситуации*. Руководитель должен уметь предвидеть вероятные последствия, — как положительные, так и отрицательные, — от применения данной методики или концепции.
- 3. Руководитель должен уметь правильно *интерпретировать ситуацию*.
- 4. Руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы с *конкретными ситуациями*, тем самым обеспечивая достижение целей организации самым эффективным путем в условиях существующих обстоятельств

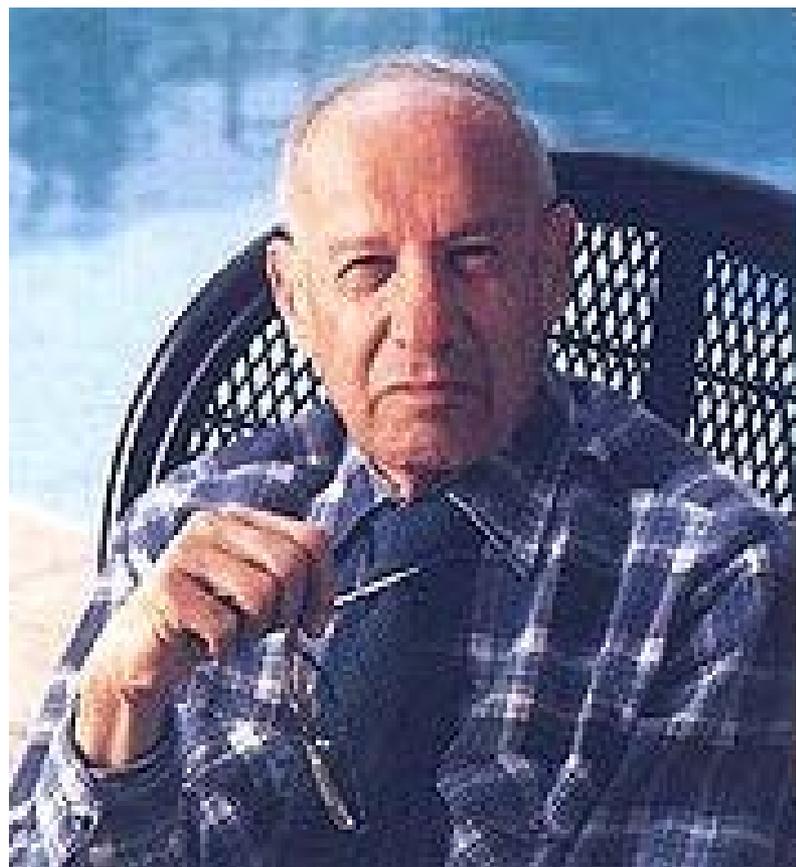
# Современный этап

- Интерес к прошлому опыту
- Усиление внимания к организационной культуре
- Усиление международного характера управления

# Американский менеджмент

- 1. Наличие рынка.
- 2. Индустриальный способ организации производства.
- 3. Корпорация как основная форма предпринимательства.

# П. Друкер



# Идеи П. Друкера

- 1. **Содержание** менеджмента в целом **аналогично** в разных странах, но **методы** его **различны**.
- 2. В центре внимания менеджмента находится **человек**, который должен направлять свои усилия на повышение эффективности своей деятельности с целью достижения эффективности работы всего предприятия.
- 3. Задачей менеджмента является направление действий всех работников на **выполнение общих целей** предприятия.
- 4. Оценка и результаты деятельности предприятия находят свое выражение не внутри предприятия, а **вне его**.

# Японская система менеджмента

- Философия «моя компания – моя семья»
- Заработная плата по трудовому стажу
- Применение системы нематериального (морального) стимулирования
- Пожизненный наем
- Управление качеством

# Развитие менеджмента в России (20-е годы)

- Интерес к Тейлору – тейлористы и антитейлористы
- Создание Центрального института труда
- Исследования в области НОТ – 10 НИИ, бюро, секции, лаборатории

# А.А.Богданов «Тектология. Всеобщая организационная наука»

- Все проявления человеческой жизни пронизаны организационными принципами.
- Тектология —приобретает поистине универсальный смысл. Богданов тщательно прослеживает организующее начало, принципы тектологии в конкретных формах поведения и образа жизни людей, поведении живых существ, в неорганической природе, в человеческой истории, наконец, в социальной структуре общества и трудовой деятельности.

# А.А.Богданов «Тектология. Всеобщая организационная наука»

- «Закон наименьших» – прочность всей хозяйственной цепи определяется наиболее слабым звеном

# Развитие менеджмента в России

- **А. Гастев (директор ЦИТ 1921 - 1938)-  
Социальная инженерия; Концепция культурных установок**
- **Конструктивизм Н.Витке – инженерный подход к управлению людьми**