

Сравнительная характеристика четырех управленческих систем

Система менеджмента	Метод производства	Ведущий метод управления	Структура труда	Индивидуальное вознаграждение	Качество работы
Управление путем участия в деятельности (18-19 вв.)	Индивидуальное изготовление	Моделирование	Тесная взаимосвязь мастера и учеников, продолжительный период ученичества	Социальное и психологическое удовлетворение	Высокое качество; отсутствие стандартизации; индивидуальная проверка
Управление посредством директив (начало 20 в.)	Массовое производство	Контроль	Распространение машин	Социальная и психологическая неудовлетворенность	Качество продукции среднее; стандартизация; проверка контролерами
Управление по результатам (середина 20 в.)	Автоматизация; планируемый износ оборудования	Постановка целей	Высокое разделение труда; создание трудовых союзов; стрессовые условия работы	Премия за высокие мыслительные качества; минимизация физического труда	Качество продукции среднее; стандартизация; проверка контроля качества
Управление по методу (конец 20 в.)	Информация; высокие технологии	Сотрудничество	Партнерство	Социально-психологический баланс	Высокое качество; статистический контроль качества; проверка рабочей группой

Управление путем участия в деятельности

Эта система управления характеризовалась типом производством, базировавшейся на трудовых гильдиях. Деятельность гильдий основана на следующих **принципах**:

1. Для вступления в гильдию необходимо было обладать особыми навыками и умениями.
2. Высокий контроль гильдии за уровнем обучения ее мастеров.
3. Необходимость длительного периода ученичества.

Управление посредством директив

1. Концепция научного управления персоналом
2. Концепция административного управления
3. Концепция бюрократического управления
4. Теория человеческих отношений

Концепция научного управления

Основатель - Ф. Тейлор

Ученики и последователи - Г.Гант, Ф. И Л. Гилберт

Основные черты данной концепции:

1. Индивидуальная ответственность каждого работника организации за выполнение служебных обязанностей и производственных заданий.
2. Жесткое разделение сфер деятельности. Управленческий персонал полностью ответственен за планирование, организацию труда и производства, действенность контроля.
3. Приоритет индивидуальных форм организации и стимулирования труда над коллективными.
4. Проектирование рациональных приемов и методов труда по критерию минимизации времени на их выполнение.
5. Нормирование труда.
6. Выраженное преобладание экономического стимулирования над всеми другими его видами.
7. Преимущественная ориентация на авторитарный стиль управления персоналом.

Концепция административного управления:

Основатель - А.Файоль

Основные принципы:

- 1.Разделение труда.
- 2.Власть - ответственность.
3. Дисциплина.
- 4.Единство распорядительства.
5. Единство руководства.
- 6.Подчинение частных интересов общим.
7. Справедливое вознаграждение выполненной работы.
8. Иерархическая структура.
9. Степень централизации.
10. Порядок.
11. Справедливость.
12. Постоянство состава персонала.
13. Инициативность.
14. Единение персонала.

Концепция бюрократического управления:

Основатель - М. Вебер

Основные принципы:

1. Четкая фиксация формальных должностных обязанностей каждого служащего.
2. Определенность иерархии должностных взаимоотношений, прав и ответственности.
3. Единообразие осуществления формализованных процедур в процессе управления.
4. Объективность в реализации управленческих процедур, достигаемая на основе неукоснительного соблюдения единых регламентов и формальных правил управленческой деятельности.
5. Строгий отбор кандидатов на замещение должностных вакансий по профессиональным и моральным требованиям.
6. Периодическая аттестация кадров для оценки компетенции служащих и для принятия решения о выдвижении их на высшие должности.

Теория человеческих отношений:

Основатель - Э. Мейо

Основные принципы:

1. Внимание к социальным, групповым потребностям человека.
2. Повышенное внимание к роли неформальных отношений в коллективе.
3. Развитие средств и методик изучения взаимодействия формальных и неформальных организаций.
4. Широкое использование методов морального стимулирования.
5. Создание оптимальных условий труда и быта рабочих.
6. Отношение к работникам как к личности.

Управление по результатам

Школа «поведенческих наук» (бихевиоризм)

Представители - Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, Р. Лайкерт, В. Оучи

1. Двухфакторная теория потребностей Ф. Герцберга

Две группы факторов, влияющих на поведение человека:

1. Гигиенические факторы, связанные с условиями труда и социальной средой на месте работы (условия труда, заработная плата, межличностные отношения, стиль управления и т.д.)
2. Мотивирующие факторы, определяющие отношение работников к труду (успех, признание, продвижение, профессиональный рост, содержание и содержательность труда и т.д.)

2. Теория «Х» и «У» Д. Мак-Грегора

Содержание теории «Х»:

1. Человек от природы ленив, у него врожденная антипатия к труду.
2. Работника необходимо принуждать к труду, а в случае уклонения от труда необходимо наказывать.
3. Человек не хочет нести ответственность и предпочитает, чтобы им руководили.
4. У человека мало тщеславия и больше всего он нуждается в уверенности в завтрашнем дне.

Содержание теории «Y»:

1. Работа также естественна, как и игра.
 2. Надзор и угроза наказания далеко не единственные средства воздействия на персонал и объединения усилий для достижения целей организации.
 3. Для реализации целей, которые приобрели для человека личностную актуальность, он подвергает в полной мере самодисциплине и самоконтролю.
 4. Личная приверженность целям организации зависит от вознаграждения, которое более всего связано с удовлетворением высших потребностей человека.
 5. Бегство от ответственности, недостаточное честолюбие и сильное стремление к безопасности не являются врожденными качествами человека, а следствием горького опыта и разочарований, вызванных плохим руководством.
 6. Задатки к творчеству встречаются у людей часто, но редко используются в современном индустриальном обществе.
- 3. Теория «Z»** (основатель В. Оучи) основана на изучении японского опыта управления человеческими ресурсами.

4. Четыре системы управления человеческими ресурсами Р. Лайкерта:

1. Работники побуждаются к труду преимущественно стимулами негативного характера и только в частных случаях - вознаграждением.

2. Вознаграждения применяются чаще, чем в 1 системе, но негативные стимулы в виде угроз и наказаний определяют скорее норму.

Информационные потоки нисходят от высших уровней управленческой иерархии, и лишь малозначительные решения делегируются нижним уровням управления.

3. Персонал имеет большое доверие, что выражается в более широкой практике делегирования полномочий, но все значимые решения принимаются на высших уровнях управления.

4. Социально-производственная система действует на основе взаимного доверия управленческого и производственного персонала с использованием самого широкого обмена информацией. Решения принимаются на всех уровнях организации, но преимущественно на объектах возникновения вопросов и критических ситуаций.

Управление посредством методов

Концепция социотехнических систем

Основатель Э. Трист, Э. Деминг

Цель - совместить социальную и техническую системы для достижения более высокого уровня качества, количества и удовлетворения работников.

Принципы:

1. Разработка и формулирование целей, необходимых для совершенствования продукта и качества сервиса.
2. Пересмотр стандартов для повышения качества.
3. Вовлечение каждого сотрудника компании в работу по достижению задуманных трансформаций.
4. Использование производственного тренинга на рабочем месте как новая форма обучения учеников.
5. Применение современных методов руководства.
6. Вытеснение страха.
7. Улучшение процесса планирования, производства и обслуживания.