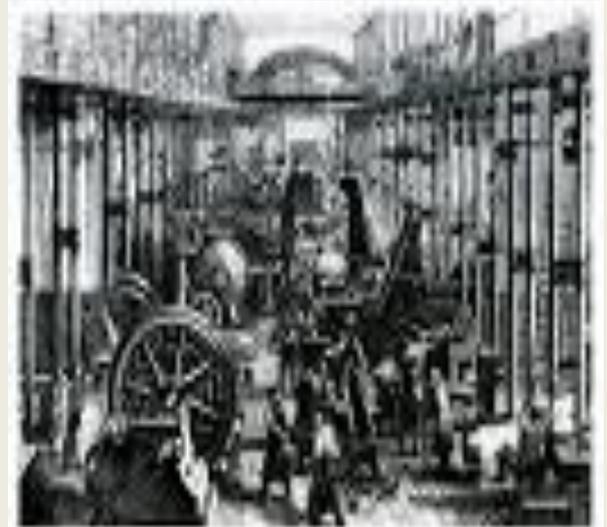


История менеджмента

Основные школы и подходы

- **Менеджмент** как научная дисциплина, профессия, область исследований была признана в 20 веке.
- **Интерес к менеджменту** возрос в результате промышленной революции, т.е. переходу от ручного труда к машинному, которая сопровождалась объединением людей в крупные предприятия (заводы, фабрики).



Школа научного менеджмента 1885 год — 1920 год

**Фредерик
Тейлор**

(1856-1915)



Генри Гант

(1861 - 1919)



**Френк и
Лилиан Гилбрет**

(1868-1924 , 1878-1972)



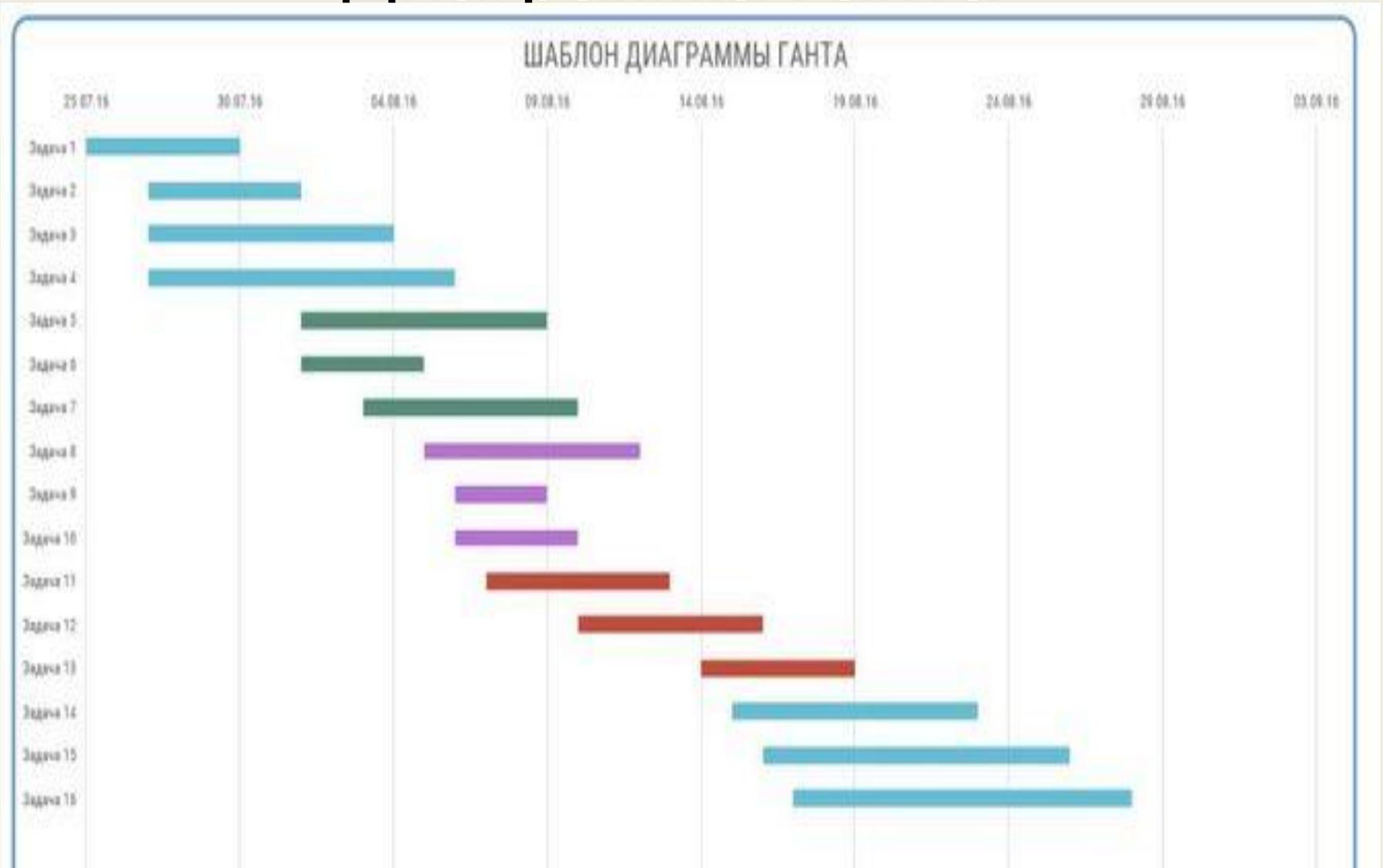
Генри Форд

(1863-1947)



- Основные представители - Ф.У. Тейлор, Френк и Лилиан Гилбрет, Генри Гант – имели инженерное образование.
- Объект внимания – производственный процесс.
- Основная цель школы – повышение производительности труда.

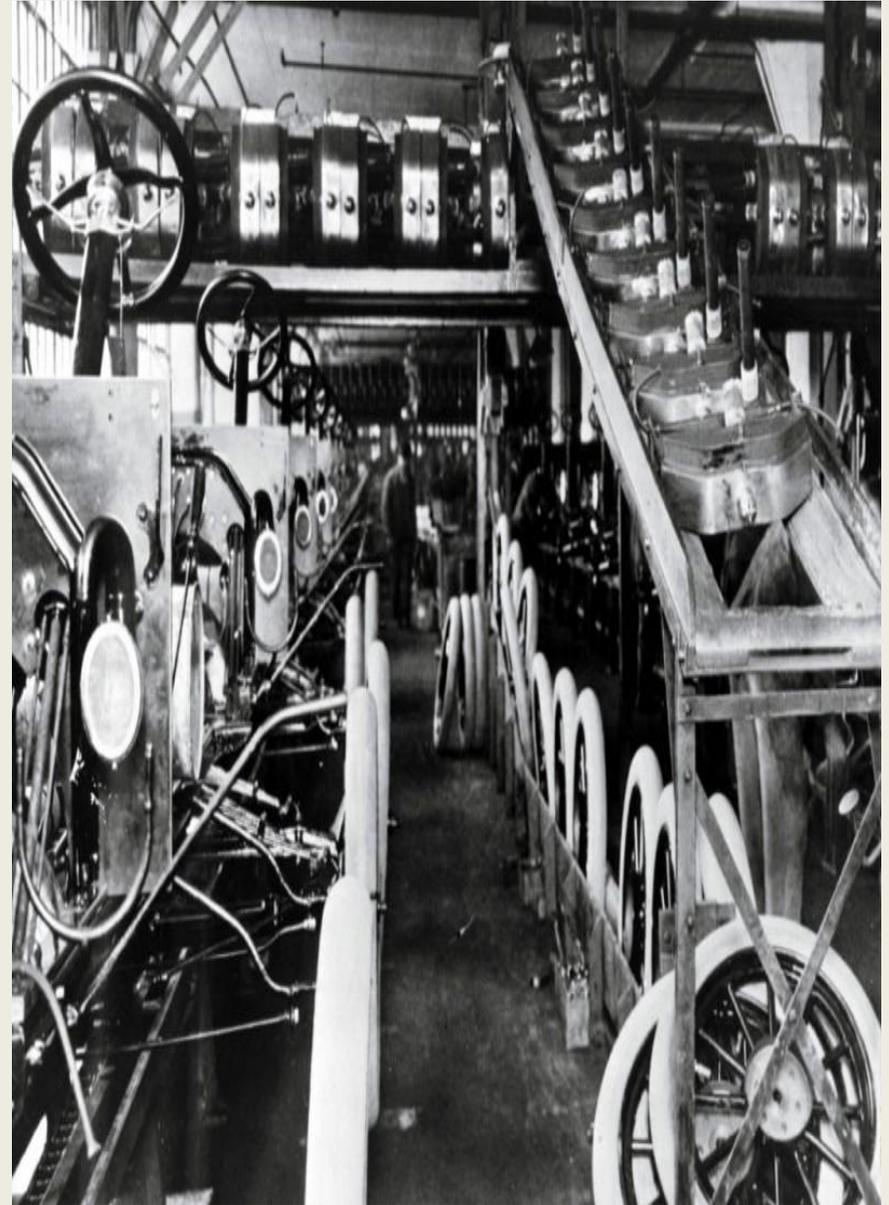
Диаграмма Ганта



подъёмные подмости «Прямая спина»
(строительные леса), изобретённые Ф.
Гилбретом



Конвейер на заводе Г. Форда



Модель «Т» Г. Форда



Достижения школы научного менеджмента:

1. Анализ содержания работы и определение ее основных компонентов (напр. Гилбреты использовали кинокамеру и микрохронометр, чтобы точно определить время каждого движения рабочего)
2. Усовершенствование рабочих операций на основе анализа (устранение лишних, непродуктивных движений, использование наиболее производительных вариантов исполнения и т.д.)
3. Одновременная разработка оптимального инструмента и оборудования.
4. Стандартизация рабочих процессов. Замена трудовых процессов основанного на личном опыте, на стандартизированный, исполняемый по оптимальной, наиболее эффективной технологической схеме.

Достижения школы научного менеджмента:

5. Научный отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач, и обеспечение их обучения.

6. Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения их задач.

7. Систематическое использование прямого материального стимулирования для повышения производительности.

8. Разделение управленческого и исполнительского труда в производственных коллективах.

9. Сотрудничество между рабочими и администрацией в деле повышения производительности труда

КЛАССИЧЕСКАЯ (АДМИНИСТРАТИВНАЯ) ШКОЛА (1920 — 1950).

Анри Файоль
(1841 г. – 1925 г.)



Линдалл Урвик
(1891 г. – 1983 г.)



Джеймс Муни
(1861 г. - 1921 г.)



Гаррингтон
Эмерсон
(1853 г. - 1931 г.)



- Основные представители были руководителями высшего звена управления в большом бизнесе. Их работы в значительной степени исходили из личных наблюдений, а не основывались на научной методологии.
- Главный объект внимания – эффективное управление организацией в целом.
- Целью классической школы было создание универсальных принципов управления. При этом она исходила из идеи, что следование этим принципам несомненно приведет организацию к успеху.

Принципы управления А. Файоля

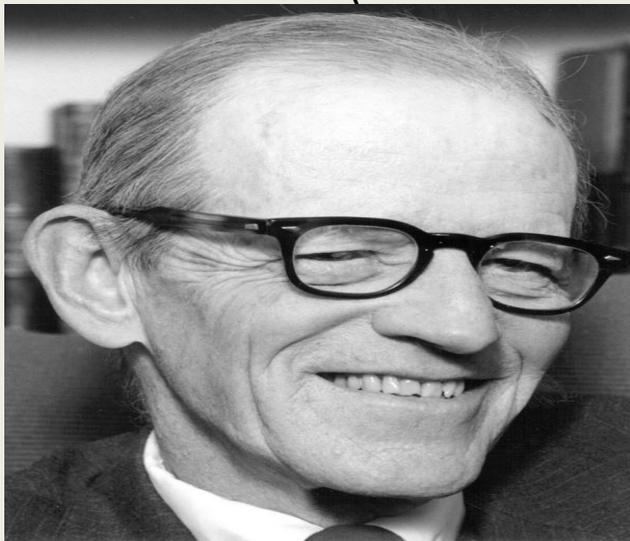
1. **Разделение труда** — перепоручение работникам отдельных операций и, как следствие, повышение производительности труда, ввиду того, что персонал получает возможность сосредоточения своего внимания.
2. **Власть и ответственность** — право отдавать приказы должно быть уравновешено ответственностью за их последствия.
3. **Дисциплина** — необходимость соблюдения правил, установленных внутри организации. Для поддержания дисциплины необходимо наличие на всех уровнях руководителей, способных применять адекватные санкции к нарушителям порядка.
4. **Единоначалие** — каждый работник отчитывается только перед одним руководителем и только от него получает распоряжения.
5. **Единство действий** — группа работников должна работать только по единому плану, направленному на достижение одной цели.
6. **Подчинённость интересов** — интересы работника или группы работников не должны ставиться выше интересов организации.

Принципы управления А. Файоля

8. **Централизация** — естественный порядок в организации, имеющей управляющий центр. Степень централизации зависит от каждого конкретного случая.
9. **Иерархия** — организационная иерархия, которая не должна нарушаться, но которую, по мере возможности, необходимо сократить во избежание вреда.
10. **Порядок** — определённое место для каждого лица и каждое лицо на своём месте.
11. **Справедливость** — уважение и справедливость администрации к подчинённым, сочетание благожелательности и правосудия.
12. **Стабильность персонала** — текучесть кадров ослабляет организацию и является следствием плохого менеджмента.
13. **Инициатива** — предоставление возможности проявления личной инициативы работникам.
14. **Корпоративный дух** — сплочённость работников, единство силы.

Школа человеческих отношений (1930-1950-е гг.)

Элтон Мэйо (1880 г. -1949 г.)



Мэри Паркер Фоллет (1868 г. -1933 г.)



Хоторнский эксперимент –
общее название ряда
социально-экономических
экспериментов, проведённых в
США в течение 1925-1932 года.



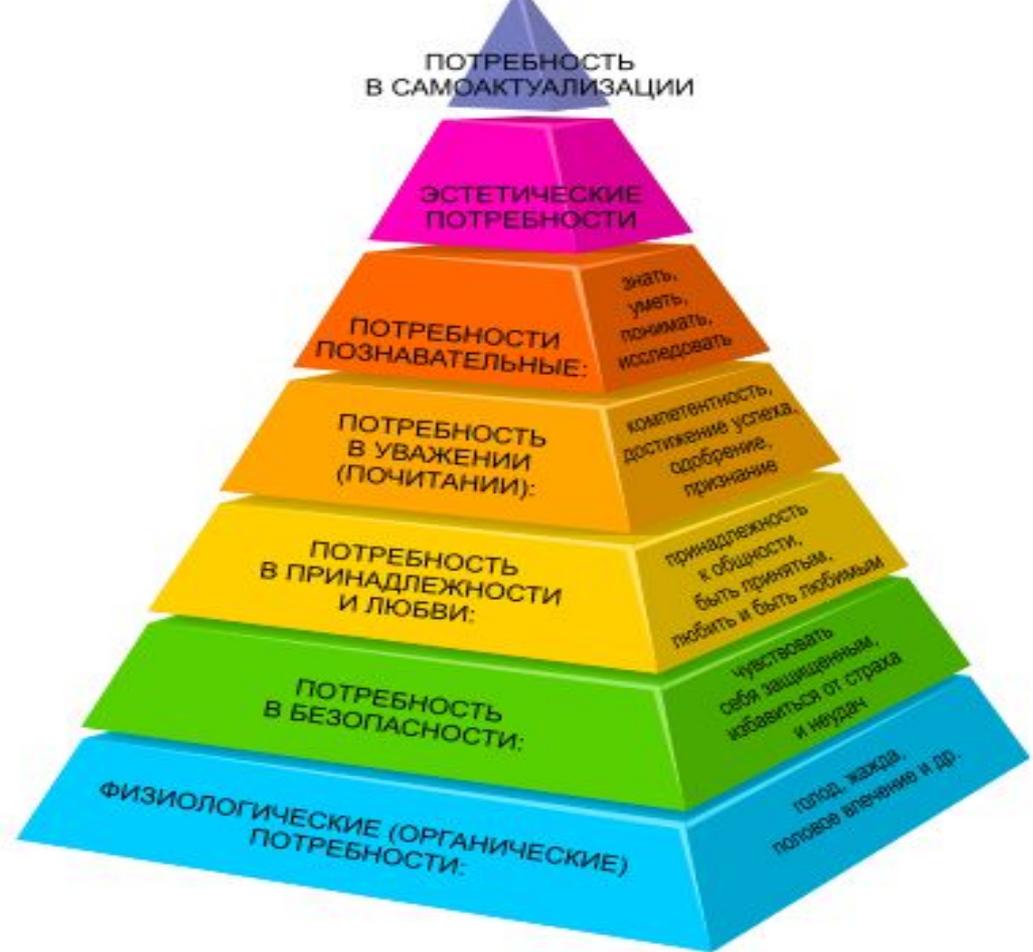
Основные выводы Мэйо

1. Четко разработанные трудовые операции и высокая заработная плата не всегда приводят к росту производительности труда.
2. Внутренние силы взаимодействия в коллективе или группе работников между собой могут превзойти усилия руководителей.
3. Поведение человека на работе и результаты его труда во многом зависят от социальных условий и отношений между рабочим и менеджером.
4. Рабочий по своей природе не ленив (в противовес Тейлору) и если ему созданы необходимые условия, то он будет проявлять инициативу и трудолюбие.

ШКОЛА ПОВЕДЕНЧЕСКИХ НАУК (бихевиоризм) (1950...)

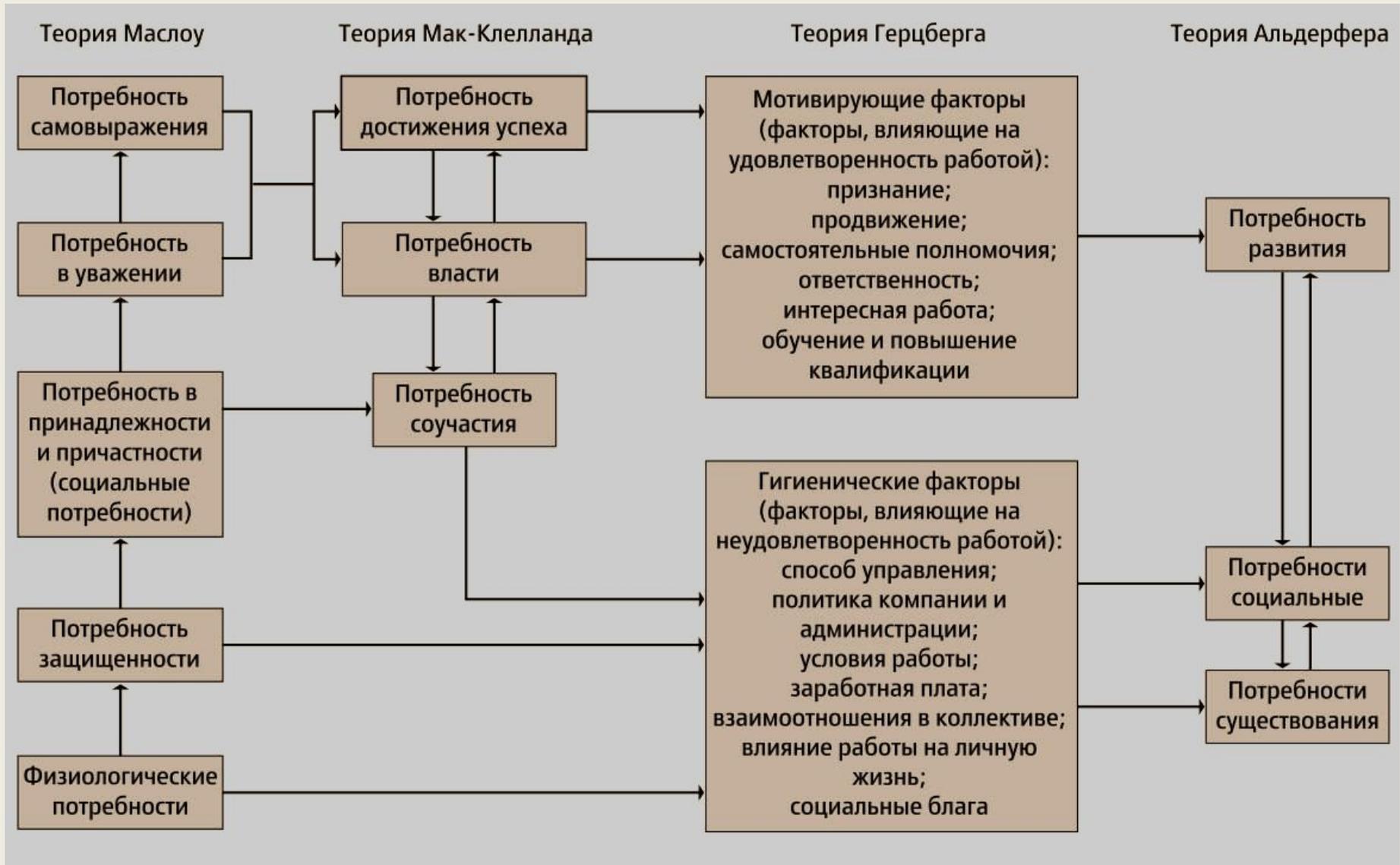
- ❑ Явилась своего рода продолжением школы «человеческих отношений»
- ❑ Изучались различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации в организации, лидерства, изменение содержания работы и качества трудовой жизни.
- ❑ Поведенческих концепций достаточно много. Авторами важнейших из них являются американские ученые Абрахам Маслоу, Дуглас Мак-Грегор, Ф. Герцберг, Крис Арджирис, Ренсис Лайкерт

Абрахам
Маслоу
1908 г. -1970 г.



Пирами́да потре́бностей —
общеупотребительное название
иерархической
модели потребностей человека.

Основные теории мотивации



Дуглас
МакГрегор
(1906 г. – 1964 г.)



ТЕОРИЯ X И Y МАКГРЕГОРА

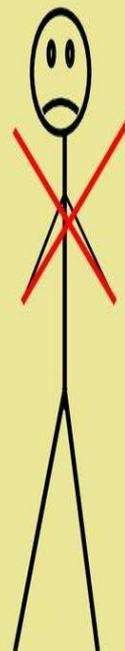


Теория X

Ничего делать не буду!

Не хочу ответственности!

Не буду работать! Мне пофиг!

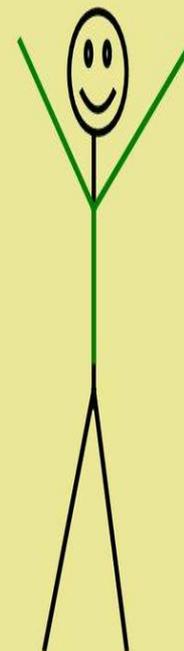


Теория Y

Ура работа!

я ВСЕ МОГУ
и многого
добьюсь!

У меня есть
новые идеи!



КОЛИЧЕСТВЕННЫЙ ПОДХОД

- Первые исследования – 1940-е гг.,
- Наибольшее влияние на управление – 1970-е.
- Предпосылки появления – развитие прикладной математики, информатики, появление вычислительной техники.
- Сущность подхода – использование количественных методов анализа и моделирования для решения задач управления.
- Основной объект внимания – модель.

МОДЕЛЬ – форма представления действительности, как правило упрощенная, выделяющая только важные для целей управления аспекты.

Количественный подход

Достоинства

- Научная строгость разрабатываемых моделей, их обоснованность
- Точность измерений, оценок и результатов
- Универсальность
- Легкость интеграции в информационные системы – простота использования в текущей деятельности

Недостатки

- Ограниченность применения (не все аспекты управления можно оценить количественно)
- Сложности сбора информации
- Высокие требования к персоналу, участвующему в разработке моделей
- Чрезмерное упрощение действительности в моделях
- Необходимость периодического пересмотра моделей

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД

(1960-...)

- Является общенаучным подходом (не специфичен для управления)
- Основные представители – Александр Богданов, Людвиг фон Берталанфи, Стаффорд Бир, Рассел Акофф
- Объект внимания – организация как система
- Основная цель школы – формирование новой методологии исследования и управления организацией
- Сегодня является общепринятым методологическим подходом

Понятие системы

СИСТЕМА — это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей (элементов), так что:

- - каждый элемент оказывает влияния по крайней мере на один другой элемент;
- - на каждый элемент влияет по меньшей мере один другой элемент;
- - отсутствуют группы независимых элементов.

Понятие системы

СИСТЕМА — это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей (элементов), так что:

- - каждый элемент оказывает влияния по крайней мере на один другой элемент;
- - на каждый элемент влияет по меньшей мере один другой элемент;
- - отсутствуют группы независимых элементов.

СВОЙСТВА СИСТЕМЫ

- -эмерджентность – появление в системе как в целом свойств и качеств, не присущих ее элементам. Эти новые качества возникают только вследствие взаимодействия элементов
- - синергия – усиление (ослабление) уже существующих свойств элементов вследствие их взаимодействия в системе.

СУЩНОСТЬ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА

- Организации, как и любые объекты действительности являются системами
- Общие системные свойства организаций не могут быть выявлены только путем анализа элементов организаций изнутри
- Следовательно организации нужно изучать как целые объекты (принцип холизма)
- В то же время организации являются элементами систем более высокого порядка (например рынок, отрасль, экономика региона) и именно в таких системах проявляют свои свойства

СУЩНОСТЬ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА

- Организации, как и любые объекты действительности являются системами
- Общие системные свойства организаций не могут быть выявлены только путем анализа элементов организаций изнутри
- Следовательно организации нужно изучать как целые объекты (принцип холизма)
- В то же время организации являются элементами систем более высокого порядка (например рынок, отрасль, экономика региона) и именно в таких системах проявляют свои свойства

Ситуационный подход

(1970-....)

- Как и системный подход – является методологическим подходом
- Представители - Джоан Вудворд, Том Бернс, Джордж Сталкер, Пол Лоуренс и Джей Лорш.
- Объект внимания – организация и ее внешняя среда (их соотносимость)
- Основное понятие - *Ситуация*, - конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время, совокупность факторов внешней и внутренней среды.
- Главная идея – отсутствие универсальных принципов и методов эффективного управления, зависимость выбора этих методов от ситуации.

Ситуационная Методология

Руководитель, согласно ситуационному подходу должен:

1. Знать средства профессионального управления, которые доказали свою эффективность.
2. Понимать достоинства и недостатки и границы применимости этих средств (то есть увязывать их с ситуациями)
3. Правильно интерпретировать текущую ситуацию.
4. Увязывать конкретные приемы с конкретными ситуациями, тем самым обеспечивая достижение целей организации самым эффективным путем в условиях существующих обстоятельств