

# Лекция 2



Эволюция управленческой мысли

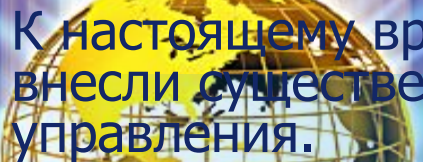
# Глоссарий

- ❖ Школа научного управления
- ❖ Классическая школа в управлении
- ❖ Школа человеческих отношении
- ❖ Школа науки о поведении
- ❖ Процесс управления
- ❖ Теория систем
- ❖ Ситуационный подход



Старая организация	Современная организация
Малое количество крупных организаций, отсутствие гигантских организаций	Большое количество чрезвычайно мощных крупных организаций, как коммерческих, так и некоммерческих
Относительно небольшое количество руководителей, практическое отсутствие руководителей среднего звена	Большое количество руководителей, большое количество руководителей среднего звена
Управленческая работа зачастую не выделялась и не отделялась от неуправленческой деятельности	Четко ограничены управленческие группы, управленческая работа отделяется от неуправленческой деятельности
Занятие руководящих постов в организации чаще всего по праву рождения или путем захвата силой	Занятие руководящих постов в организации чаще всего по праву компетентности с соблюдением законности
Малое количество людей, способных принимать важные для организации решения	Большое количество людей, способных принимать важные для организации решения
Акцент на приказ и интуицию	Акцент на коллективную работу





К настоящему времени известны 4 важнейших подхода, которые внесли существенный вклад в развитие теории и практики управления.

LOGO

1. Подход с позиции выделения различных школ. Рассматривает управление с 5 различных точек зрения: это школы научного управления, административного управления, человеческих отношений, поведенческих наук, количественных методов
2. Процессный подход. Рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций
3. В системном подходе подчеркивается, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся среды
4. Ситуационный подход концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией



# Школа научного менеджмента (1885-1920гг)

Представители: Ф.Тейлор, Френк  
Гилберт, Г. Гантт, Г. Форд, Х. Эмерсон

Задача: повышение производительности  
труда путем рационализации трудовых  
операций на базе научной организации  
осуществления рабочим своей  
трудовой деятельности





# Основные представители:



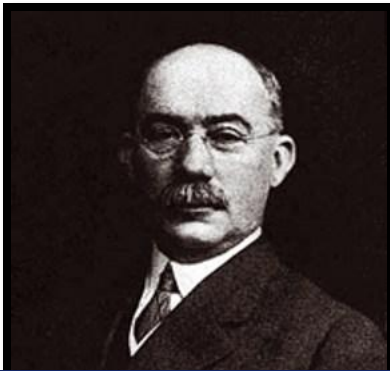
Ф.Тейлор



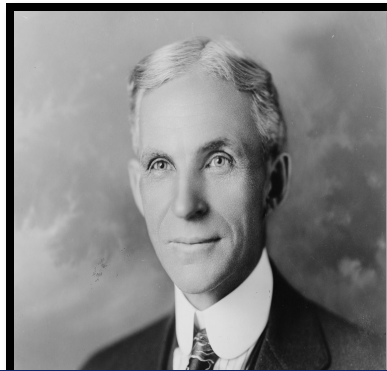
Ф.Гилбрет



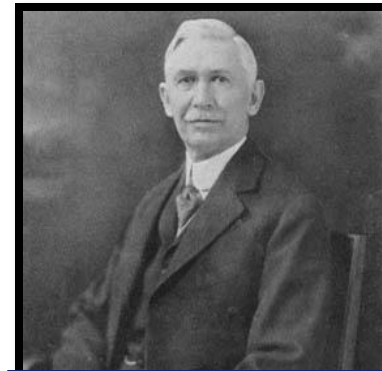
Л.Гилбрет



Г.Гантт



Г.Форд



Х.Эмерсон



## Принципы научного менеджмента

1. Использование научного анализа для определения оптимальных способов решения задачи
2. Отбор работников, наиболее подходящих для выполнения задач, и обеспечение их обучения
3. Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного осуществления работы
4. Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности
5. Отделение управленческих функций планирования и обдумывания от фактического выполнения работы

Труд Ф.Тейлора «Принципы и методы научного менеджмента», опубликованный в 1911г, считается началом признания управления наукой и самостоятельной областью исследования.





- ❖ Администрация организации берёт на себя выработку научного фундамента, применяемого на предприятии.
- ❖ Осуществляет тщательный отбор рабочих, а затем обучает и развивает способности каждого отдельного рабочего.
- ❖ Ведётся сотрудничество между администрацией и рабочими в целях достижения соответствия принципов отдельных отраслей производства, научным принципам, выработанных ранее.
- ❖ Равномерно распределение труда и ответственности между администрацией и рабочими.

## Основными задачами администрации, по мнению Ф. Тейлора, являются:

–разработать научными методами каждый элемент работы вместо использования примитивных эмпирических методов;

–на научной основе осуществлять отбор, обучение и развитие рабочих, тогда как в прошлом они самостоятельно избирали себе работу и готовились к ней, как могли;


–объединять рабочих и науку воедино, обеспечить дружеское сотрудничество между работниками для выполнения работы согласно разработанным научным принципам;

–обеспечить более суровое разделение труда между рабочими и менеджерами, чтобы на стороне первых концентрировалась исполнительская работа, а на стороне вторых – распорядительство и надзор. Благодаря этим мерам, за Ф. Тейлором, субъективизм старых методов управления заменяет “научной логикой” правил, законов и формул.



## Рациональные методы Тейлора.

- Расчленение производственных операций на составные элементы.
- Управление – активный фактор производства.
- Разделение труда в сфере управления.
- Выделение планирования в качестве особой функции управления.
- Принципы принудительной централизации орудий труда, технологических процессов, а также условий и методов труда.
- Ведение карт-инструкций.
- Ведение высоких научно-обоснованных норм.
- Ведение оплаты труда, стимулирующей рост выработки.
- Строгое иерархическое подчинение (по вертикали).
- Тесное сотрудничество администрации и рабочих.
- Теория Тейлора предусматривала односторонне влияние управляющей системы на рабочего и беспрекословное его подчинение управляющему.



Идеи Ф.Тейлора были развиты его последователями, среди которых в первую очередь следует назвать Генри Гантта, наиболее близкого его ученика. Гантт внес значительный вклад в разработку теории лидерства



Френк Гилбрет и его супруга Лилиан Гилбрет занимались вопросами рационализации труда рабочих и исследованием возможностей увеличения выпуска продукции за счет роста производительности труда.

Значительный вклад в развитие системы Тейлора внес Г. Эмерсон. Эмерсон исследовал принципы трудовой деятельности применительно к любому производству независимо от рода его деятельности.

Генри Форд продолжил идеи Тейлора в области организации производства. В системе Тейлора центральное место занимал ручной труд. Форд заменил ручной труд машинами, т.е. сделал дальнейший шаг в развитии системы Тейлора



## ШКОЛА НАУЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Генри Форд в США является символом организационного и технического процесса, создателем общества массового потребления и социальных гарантий.

### Принципы организации управления Г.Форда.

1. Строго построенная по вертикали организация управления рядом предприятий, управления всеми частями и этапами производства из одного центра.
2. Массовое производство, обеспечивающее минимальную стоимость, удовлетворяющее массового покупателя и минимально прибыльное
3. Развитие стандартизации, позволяющее быстро и без лишних затрат переходить на новые виды продукции
4. Конвейер с глубоким разделением труда на множество операций
5. Постоянное совершенствование управления





**Х. Эмерсон – первый инженер по эффективности в 1900 году вышла его книга «Производительность, как основание для управления и оплаты труда». В 1912 был опубликован главный труд его жизни «12 принципов эффективности производства».**

12 принципов эффективности Эмерсона.

1. Чётко сформулированные идеалы
2. Здравый смысл.
3. Пользование услугами экспертного совета
4. Дисциплина.
5. Честное ведение дела.
6. Прямой адекватный и постоянный учёт.
7. Диспетчеризация.
8. Стандарты и графики.
9. Стандартные условия.
10. Стандартизация операций.
11. Стандартные практические инструкции в письменной форме.
12. Вознаграждение за эффективный труд.





**Представители:** Файоль, Вебер, Девиз. Их объединял систематизированный подход к управлению всей организации.

**Задачи:**

Описание рациональной системы управления организацией, состоящие из нескольких взаимосвязанных функций.

Развитие принципов построения структуры организации и управление работниками



«УПРАВЛЯТЬ — ЗНАЧИТ ПРЕДВИДЕТЬ, ОРГАНИЗОВЫВАТЬ,  
РАСПОРЯЖАТЬСЯ, КООРДИНИРОВАТЬ И КОНТРОЛИРОВАТЬ»  
(АНРИ ФАЙОЛЬ)

LOGO



«Общее и промышленное управление»  
(1916г.)

“Основные черты промышленной  
администрации” (1916 г.)

«14 принципов управления» (1916г.)

А. Файоль (1841-1925)



Файоль считал, что для любой деловой организации характерно наличие определённых видов деятельности или 6 функций:

- ❖ Техническая деятельность (производство).
- ❖ Коммерческая деятельность (закупка, сбыт и обмен).
- ❖ Финансовая деятельность (поиск и оптимальное использование капитала).
- ❖ Деятельность безопасности (защита собственности людей).
- ❖ Бухгалтерская деятельность (анализ, учёт, статистика).
- ❖ Административная деятельность (предвидение, планирование, координирование и контроль).



## Принципы управления по Файолю (14):

1. Разделение труда. Является естественным порядком вещей, целью которого является выполнение работы, большей по объёму и лучшей по качеству. При тех же усилиях путём сокращения числа целей, на которые должна быть направлена деятельность.
2. Власть – право отдавать команды и нести ответственность за результаты.
3. Дисциплина – послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и её работниками.
4. Единоначалие – распоряжение только от одного руководителя и подотчётность только одному руководителю.
5. Единство руководства (направления). Каждая группа, действующая в рамках одной цели должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.
6. Подчинение личных интересов общим. Интересы одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами организации.
7. Вознаграждение персонала. Для того, чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать оправданную плату за свою службу.



8. Централизация. Характеризует степень вовлечённости подчинённых в процесс принятия решений. Уровень централизации и децентрализации должен зависеть от ситуации и выбираться таким образом, чтобы давать лучшие результаты.
9. Скалярная цепь – чёткое построение целей, следование команд от руководства к подчинённым.
10. Порядок. В основе лежит принцип «Каждому своё место и каждый на своём месте».
11. Справедливость. Обеспечивается преданностью персонала и объективностью администрации.
12. Постоянство состава персонала. Высокая текучесть кадров является причиной и следствием плохого состояния дел.
13. Инициатива. Менеджер должен поощрять подчинённых, выдвигать идеи.
14. Корпоративный дух. Общность интересов работников и коллектива в труде.



# МАКС ВЕБЕР (1864 – 1920)



- ❖ Концепция «рациональной бюрократии»
- ❖ «Предприятие - это механизм, представляющий собой комбинацию основных производственных факторов: средств производства, рабочей силы, сырья и материалов»
- ❖ Ключевой фактор – снижение издержек





# Макс Вебер.

Немецкий социолог и экономист.

Изучал проблемы лидерства и структуру власти в организации.

Разработал теорию бюрократии.

В зависимости от характера власти, которой обладает руководитель, выделяют 3 основных типа организации.

1. Харизматический тип. Руководитель обладает исключительно личностными качествами.
2. Традиционный тип. Возникает из харизматического, когда происходит естественная замена лидера и члены организации подчиняются руководителю, пришедшему на смену прежнему.
3. Идеальный (бюрократический). Это идеальная организация, которая характеризуется чётким разделением труда, ясно определённой иерархией, подробными правилами, инструкциями и обезличенным управлением при чётком определении должностных обязанностей.



# Школа человеческих отношений (1930-1950гг)

Представители: Хьюго Мюнстерберг, Мэри Паркер Фоллет, Элтон Мэйо.

Их объединяло убеждение, что люди являются самым важным активом организации и ими надо управлять с учетом этого факта.

Задача: Исследование организационного поведения человека

**Хьюго Мюстерберг** разработал теорию производственной психологии и предложил использовать при отборе работников психологические тесты.

**Мэри Паркер Фоллет** одна из первых предложила рассматривать организации с точки зрения взаимоотношения группы и индивида. Считала что организации должны быть построены на принципе групповой этики.

Она определила менеджмент, как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц, на основе гибкости к гармонии во взаимоотношениях между менеджерами и рабочими».



# Элтон Мэйо

Полагал, что рационализация производства и высокая заработная плата далеко не всегда ведут к производительности труда; желаемые для менеджеров и предпринимателей цели могут быть достигнуты не только под воздействием материальных стимулов, но и сил, порожденных взаимодействием между коллегами в рамках трудового коллектива.

С 1927 по 1933гг участвовал в рамках в экспериментах, проводимых на заводе Western Electric Company Works в Хортоне.

Пришел к следующим выводам:

1. Поведения и чувства тесно связаны между собой
2. Коллектив оказывает огромное влияние на поведение каждого индивида
3. Групповые стандарты определяют индивидуальную производительность каждого рабочего
4. Материальные стимулы влияют на производительность меньше, чем групповые нормы, ощущение коллектива и чувство поддержки и защищенности.



# Школа поведенческих наук (1950г - настоящее время)

Цель: повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов.

Задача: Исследование организационного человека

Главный постулат: правильное применение науки о поведении будет способствовать тому, чтобы каждый работник полностью реализовывал свой потенциал, что дает организации дополнительные преимущества.

В соответствии с этой теорией, существует 2 типа управления, отражающих 2 типа взглядов на работников. (теория «Х» и теория «Y»). МакГрегор сделал вывод, что управления типа «Х» гораздо более эффективно, и высказал рекомендацию, что задачей менеджера является создание условий, при которых рабочий, затрачивая усилия на достижение организации, одновременно достигает свои личные цели.



## ПРЕДСТАВИТЕЛИ

- ◆ **Ч. Барнард** («Функции администратора», 1938 год)
- ◆ **Р. Лайкерт** («Модель эффективной организации»)
- ◆ **Ф. Герцберг** («Двухфакторная теория мотивации»)
- ◆ **А. Маслоу** («Теория человеческой мотивации»)
- ◆ **Д. МакГрегор** («Человеческая сторона предприятия») и др.



# Школа количественных методов (1950г- настоящее время)

Представители. : Роберт Мак-Намара, Чарльз Торнтон.

В основе этого подхода лежат научные математические и статистические методы, которые использовались в ходе принятия военно стратегических решений во время второй мировой войны.

Задача: Применение количественных методов и инструментов для оптимизации процесса принятия решений.

Суть количественного подхода связана с применением в менеджменте статистических методов, моделей оптимизации, информационных моделей и методов компьютерного моделирования.





*В основе количественной школы менеджмента лежит понятие модели.*

*В основе количественной школы менеджмента лежит понятие модели.*



*Математическая модель – это описание какого-либо класса явлений, выраженное с помощью математической символики*

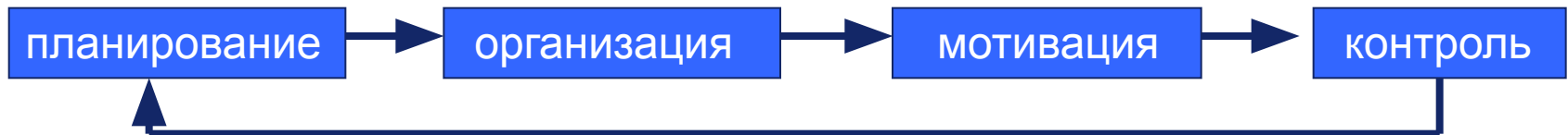


- 1. Уточнение постановки задачи.*
- 2. Формулирование законов*
- 3. Запись в математических выражениях*
- 4. Исследование модели*
- 5. Накопление данных об изучаемом объекте*
- 6. Применение модели для решения задач управления объектом.*
- 7. Развитие и совершенствование модели.*



# Процессный подход.

Управление рассматривается как процесс, т.е как серия непрерывных взаимосвязанных действий, последовательно реализующих 4 основные функции менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль)

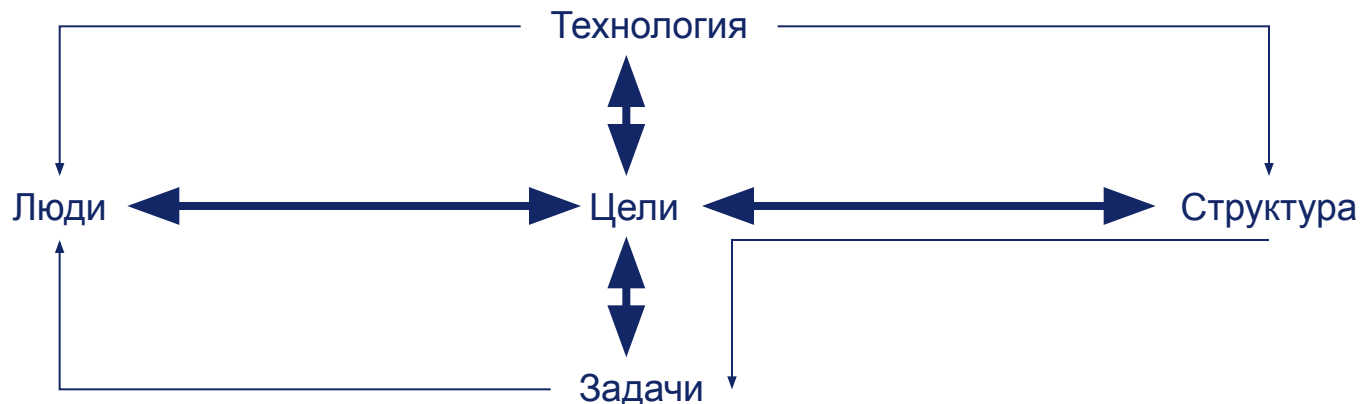


- Планирование – определение направлений развития
- Организация – реализация принимаемых управленческих решений
- Мотивация – стимулирование повышения эффективности труда работников
- Контроль это учет и отчетность за результаты хозяйственной деятельности.

# Системный подход

Теория систем помогает руководителям понять взаимосвязь между отдельными частями организации, и между организацией и средой, окружающей ее.

Система- набор взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, организованных в единое целое.



Существует два типа систем. Открытые и закрытые  
Организации являются открытыми системами, состоящими из нескольких взаимосвязанных подсистем



# Ситуационный подход

Предполагает, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией, т.е самым эффективным в конкретной ситуации становится метод, наиболее соответствующий данной ситуации.

Используя ситуационный подход управляющие могут понять, какие методы и средства будут наилучшим образом способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации.

Также данный подход предполагает определенные условия внутренних и внешних факторов, которые воздействуют на функционирование организации.

Для практических целей менеджеры рассматривают только те факторы, которые оказывают влияние в каждой конкретной ситуации.