

**Возникновение и
исторические этапы
развития научного
менеджмента**

Литература:

**Семенова И.И. История менеджмента / Семенова И.И.—
Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 199
с.—(глава 1-2)**

**Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория
организации, организационное поведение : учебник/ Е.В.
Алябина [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Новосибирск:
Новосибирский государственный технический университет,
2014.— 705 с. (стр.43-219)**

Управленческие революции

- религиозно – коммерческая;
- светско – административная;
- производственно – строительная;
- индустриальная;
- бюрократическая

Научные школы

- Научного менеджмента;
- Административная;
- «Человеческих отношений» и поведенческих наук;
- «науки управления»;
- социальных систем;
- эмпирическая

Подходы к управлению

- Количественный;
- Процессный;
- Системный;
- Ситуационный;

Развитие научного менеджмента

Этап развития	Управленческие революции		
	Название	Временной период	Сущность
Донаучный (управленческая мысль развивалась в составе других наук)	Религиозно-коммерческая	5-е тысячелетие до н.э.	Зарождение письменности в Древнем Шумере, что привело к образованию особого слоя жрецов бизнесменов, ведущих торговые операции, деловую переписку и коммерческие расчеты
	Светско - административная	1792- 175 0-е г. до н.э.	Период деятельности Вавилонского царя Хаммурапи, издавшего свод законов управления государством для регулирования отношений между различными социальными группами общества. Таким образом, был введен светско - аристократический стиль управления
	Производственно-строительная	605 – 562 г. до н.э.	Период царствования Навуходоносора II, чей вклад был направлен на соединение государственных методов управления с контролем за деятельностью в сфере производства и строительства
Научный (сформирована и признана наука управления, со всеми ее научными течениями, «школами» и подходами)	Индустриальная	18 – 19 века н.э.	Зарождение капитализма и начало индустриализации европейской цивилизации. Результат – отделение управления от собственности (от капитала), зарождение профессионального управления
	Бюрократическая	конец 19 – начало 20 веков н.э.	Приход новой социальной силы – профессиональных менеджеров, класса управляющих, который стал господствующим в сфере управления государством, материальным и духовным производством. Возникновение концепции рациональной бюрократии

Школа научного управления

(период существования – 1885-1920 гг.)

Период расцвета – нач. XX в – конец 20-х гг XX в

Географическое пространство:

- США,
- Западная и Восточная

Европа

Основные идеологии:

Советская Россия

- все работали с крупными промышленными предприятиями;
- основная задача – повышение производительности труда, снижение конфликтности на предприятиях;
- работали на ненасыщенном рынке;
- для всех характерен рационализм – вера в то, что организацию можно устроить на основе неких идеальных принципов;
- нормативизм – мнение, что эти принципы одинаковы для всех организаций;
- все используют идею разделения труда;
- выступают за централизацию управления (кроме Тейлора).



Представители школы научного управления

Фредерик Уинслоу Тейлор
(1856 – 1915)

Френк и Лилиан Гилбреты
(1856 – 1915) (1878 – 1972)

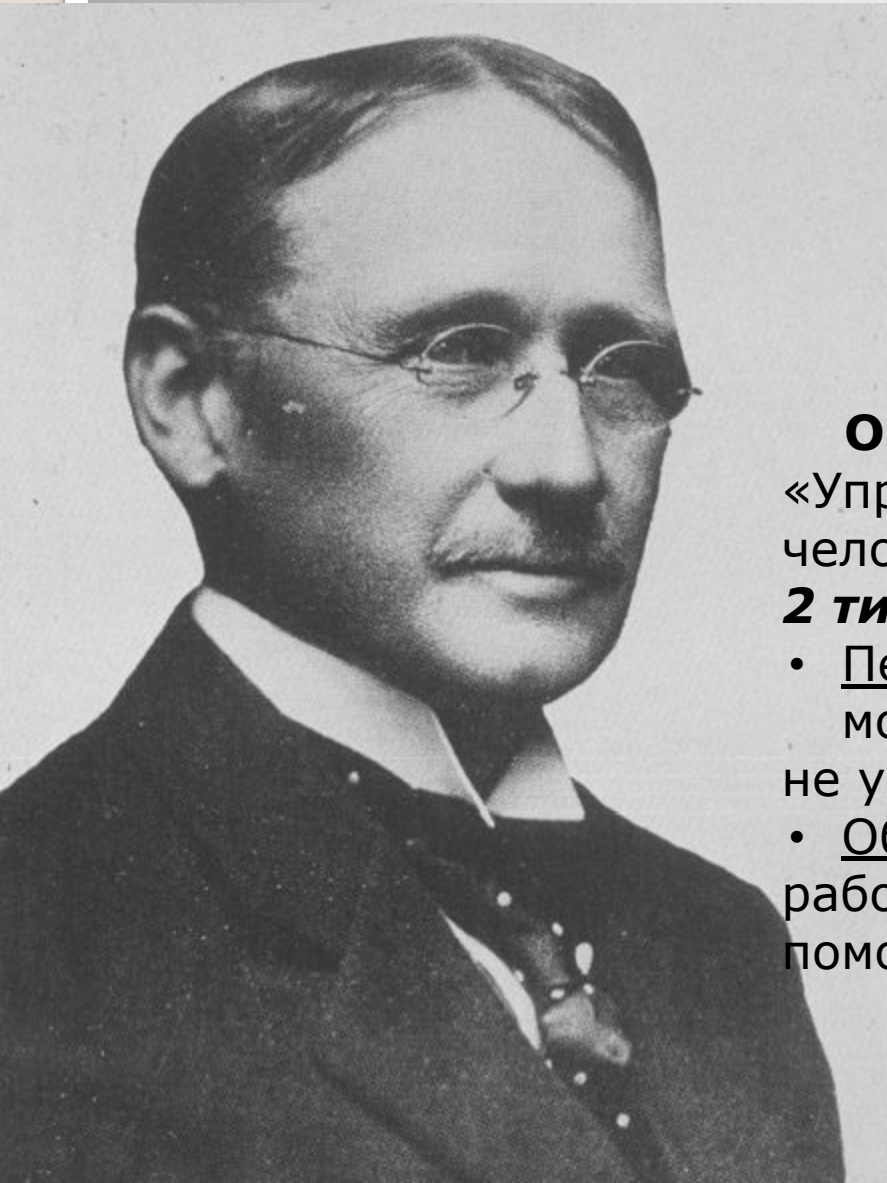
Генри Лоуренс Гантт
(1861 – 1919)

Генри Форд
(1863 – 1947)

Гаррингтон Эмерсон
(1853 – 1931)

ФРЕДЕРИК УИНСЛОУ ТЕЙЛОР

(1856 – 1915 гг.)



- «Принципы научного менеджмента» (1911);
- «Цеховой менеджмент» (1903);
- «Тарифная система» (1895)

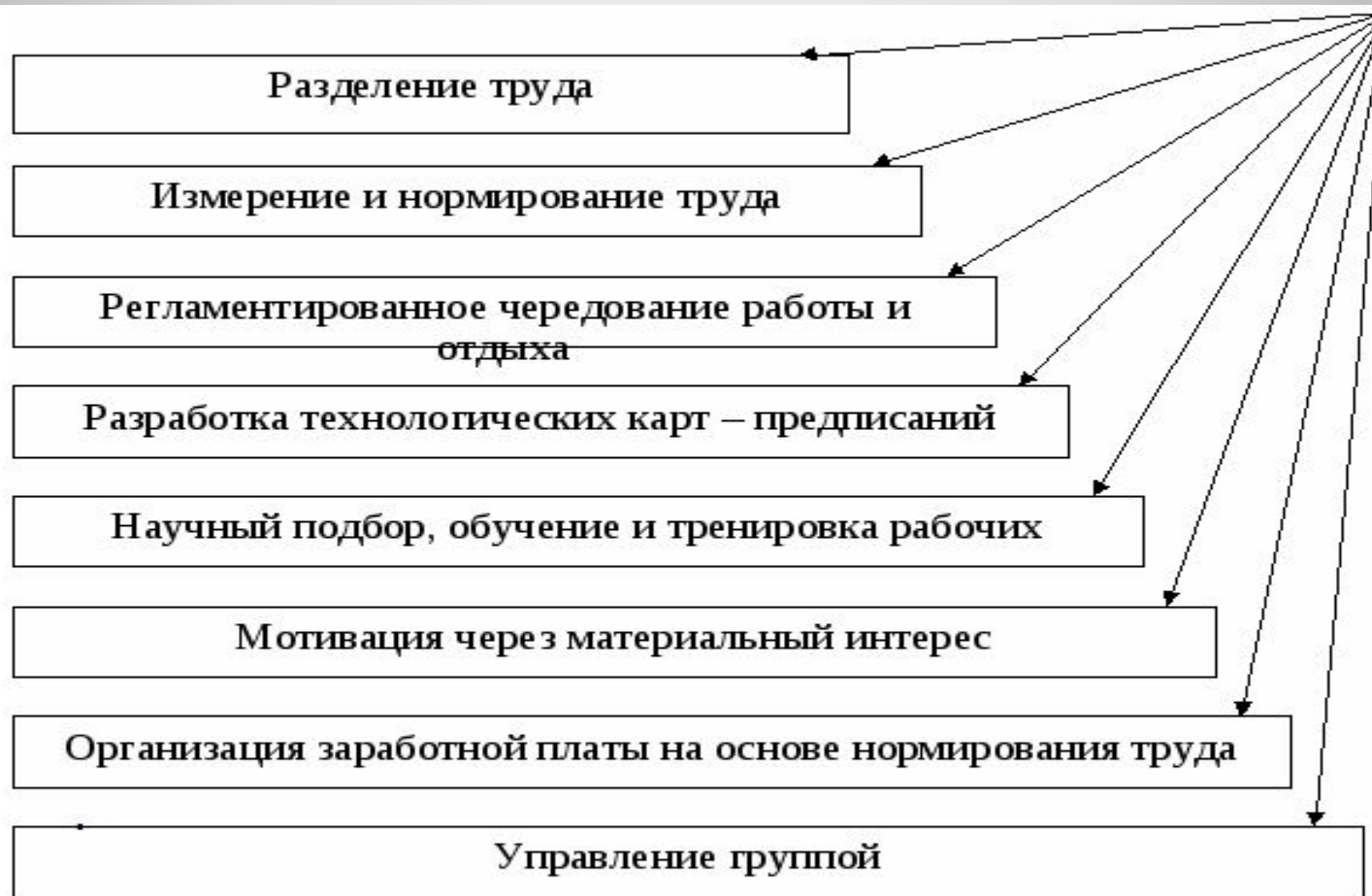
Объект управления – человек!!!

«Управлять можно только самим человеком»

2 типа людей:

- Первого класса: обладает мотивацией, не уклоняется от работы;
- Обычный: «ленив, глуп и жаден», работать можно заставить только с помощью денег

ПРИНЦИПЫ НАУЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ (согласно Ф. Тейлору)



Функция 1 Функция 2 Функция 3

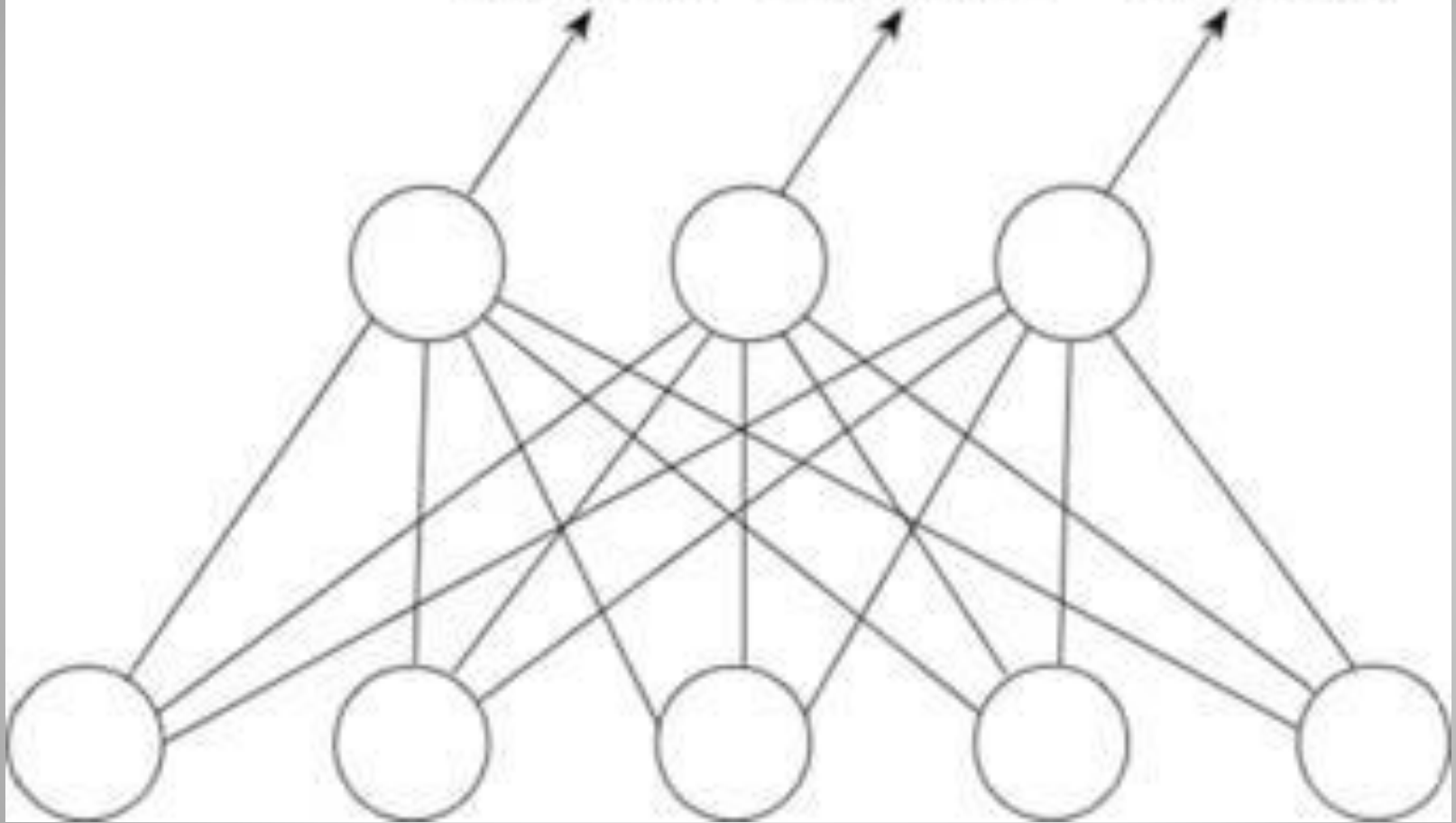
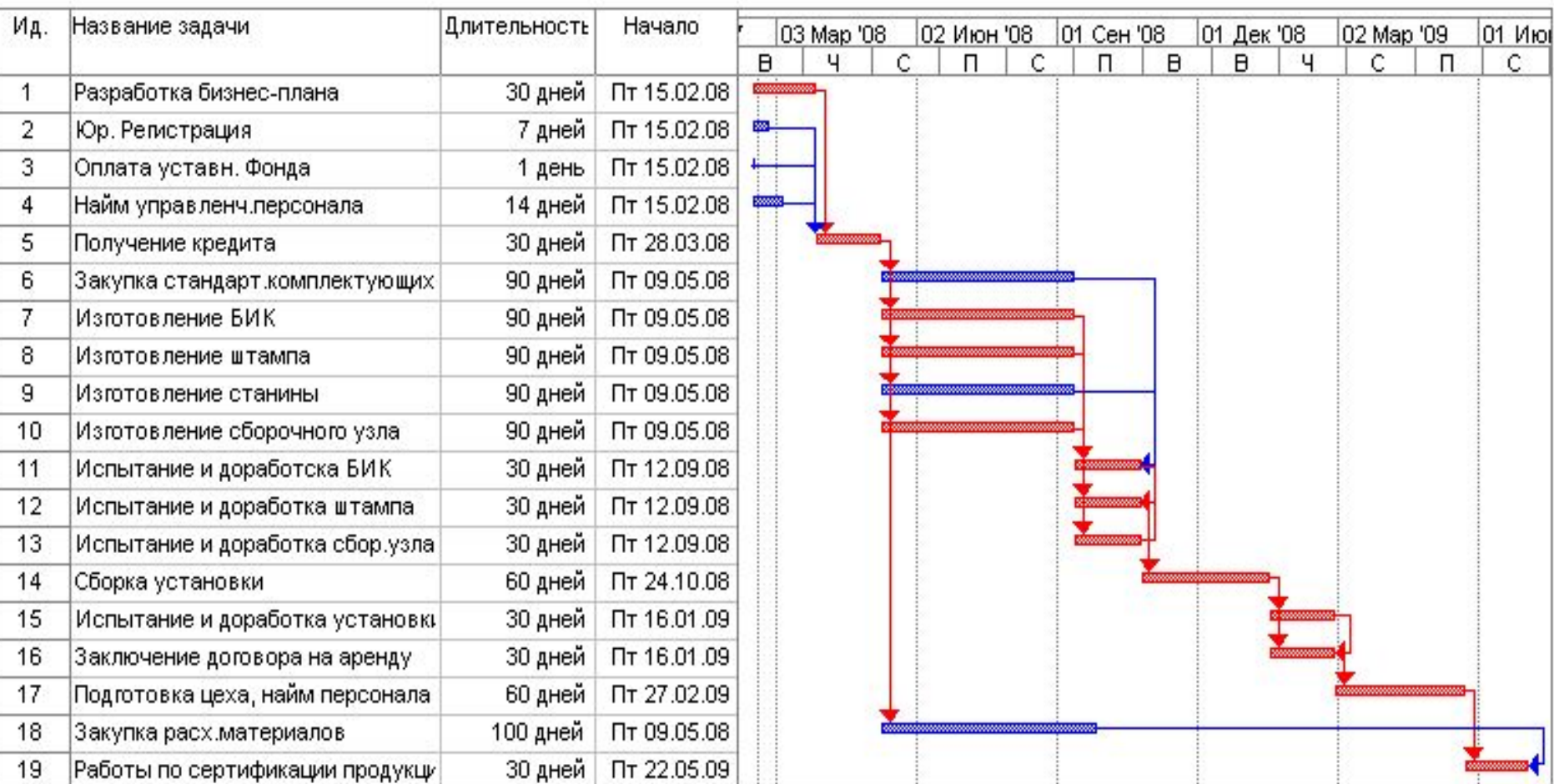


Диаграмма Ганта



Гаррингтон Эмерсон:

двенадцать принципов производительности

1. точность целей для каждого уровня руководства;
2. здравый смысл в анализе новых ситуаций;
3. компетентность консультирования;
4. дисциплина;
5. диспетчеризация;
6. справедливое отношение к персоналу;
7. быстрый и полный учет;
8. нормы и расписания;
9. нормирование операций;
10. нормализация условий труда;
11. стандартные инструкции;
12. вознаграждение за высокую производительность труда.

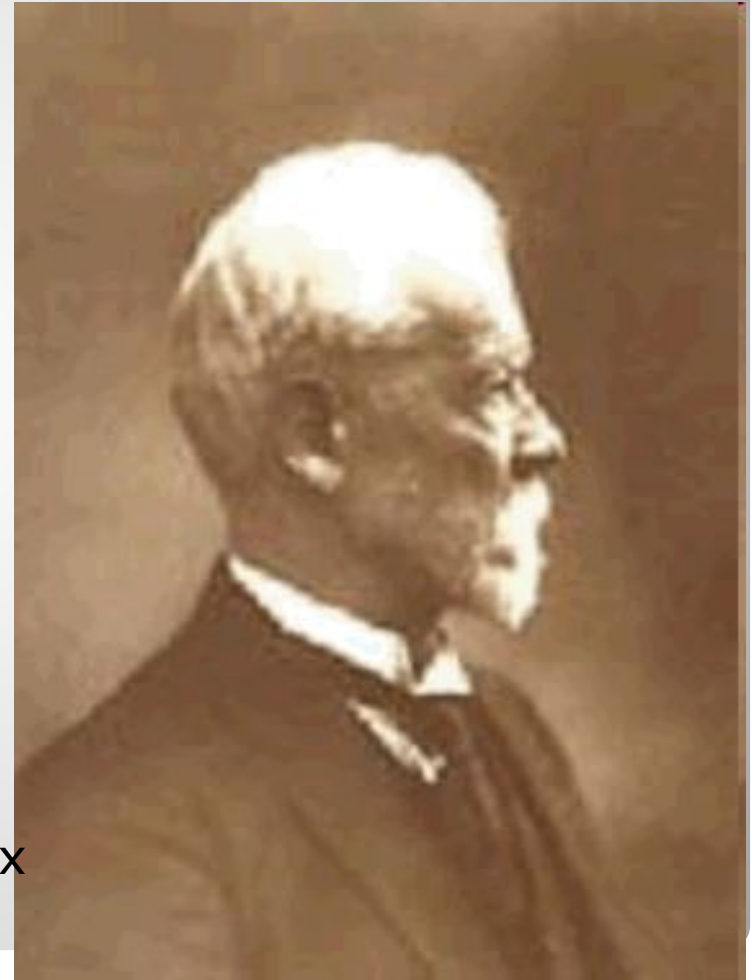
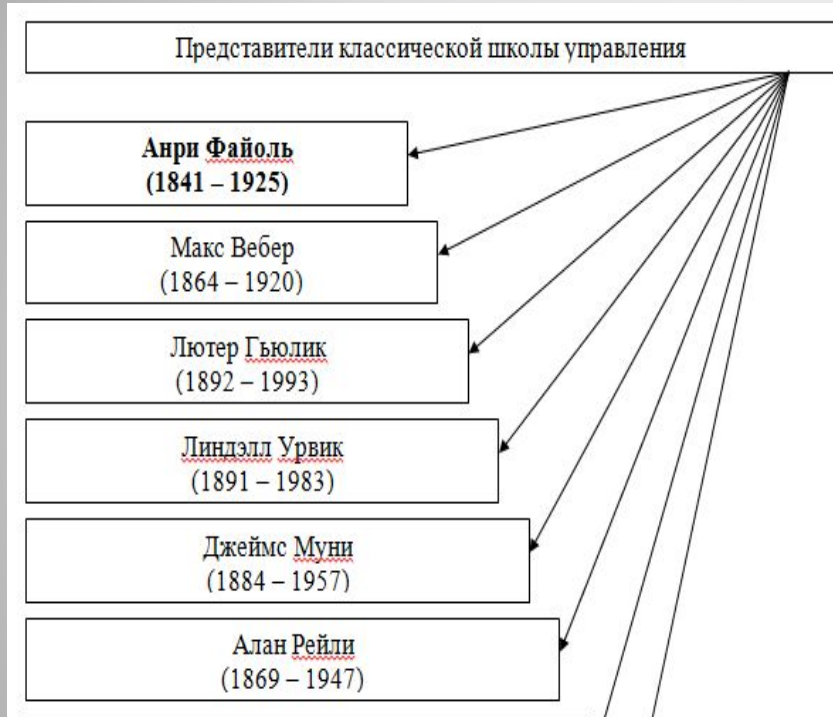
Положительные черты научного подхода к управлению организацией :

- Отбор рабочих и менеджеров на основе научных критериев, их профотбор и профобучение;
- Специализация функций в производстве, выполнение каждым сотрудником только тех функций, на которые он более всего пригоден, его обучение;
- Система материального стимулирования рабочих для увеличения их производительности (деньги, соц. нововведения и т.д.);
- Учет и контроль за проводимыми работами;
- Разделение административной и исполнительной работ. Введение института мастеров, руководящих работниками;
- Сотрудничество администрации с рабочими в вопросах практического внедрения нововведений;
- Равномерное распределение ответственности между работниками и менеджерами.

Отрицательные черты научного подхода к управлению организацией :

- Сведение стимулирующих моментов к удовлетворению утилитарных потребностей людей;
- Механический подход к управлению.

Административная (классическая) школа (1920-1950 гг.)

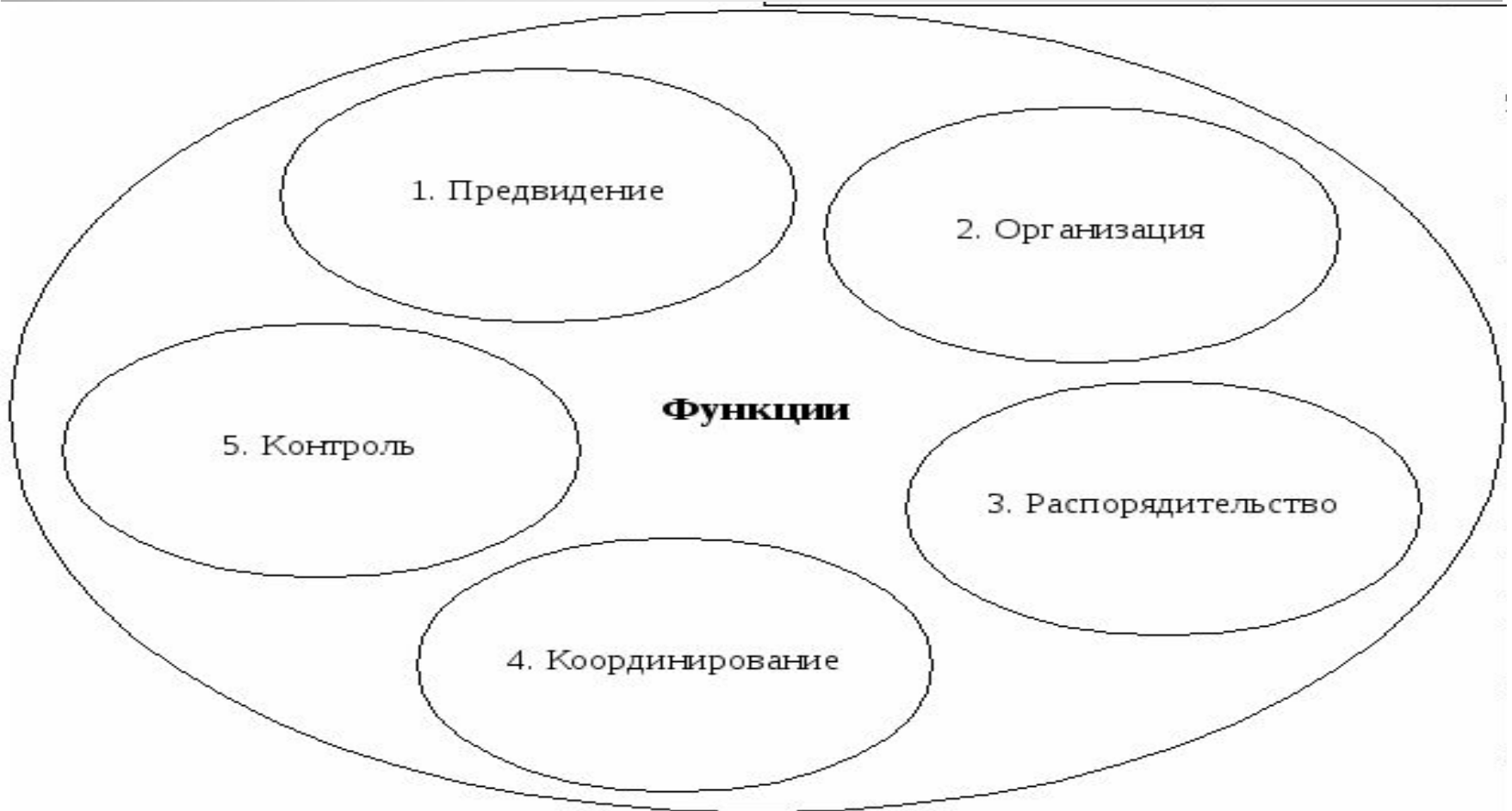


Цель школы: создание универсальных принципов управления

Виды деятельности организации

- Технологическая/техническая деятельность (производство, обработка, применение);
- Коммерческая деятельность (закупка, продажа, обмен);
- Финансовая деятельность (поиск и оптимальное использование капитала);
- Бухгалтерская деятельность (инвентаризация и учет имущества, сырья, материалов, балансовый отчет, статистика);
- Страховые операции (защита собственности и личности);
- Административная/управленческая деятельность (воздействие на личный состав).

Управление - универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций («Общий и промышленный менеджмент» (1916))



Принципы управления по А. Файолю

1. Разделение труда	Повышение количества и качества производства при затрате тех же условий. Это достигается за счет сокращения числа целей. Результатом является специализация функций и разделений власти.
2. Полномочия и ответственность	Делегирование полномочий каждому работающему, а там где есть полномочия, возникает и ответственность.
3. Дисциплина	Дисциплина предполагает выполнение условий соглашения между рабочими и руководством, применение санкций к нарушителям дисциплины.
4. Единство распорядительства, или единоначалие	Получение распоряжений и отчет только перед одним непосредственным начальником
5. Единство руководства и направления действий	Объединение действий с одинаковой целью в группы и работа по единому плану

6. Подчинение частных, личных интересов общим	<p>Интересы одного работника или группы работников не должны преобладать над интересами организации большего масштаба вплоть до интересов государства в целом.</p>
7. Вознаграждение	<p>Получение работниками справедливого вознаграждения за работу.</p>
8. Централизация	<p>Правильное соотношение между централизацией и децентрализацией с целью достижения лучших результатов</p>
9. Иерархия или скалярная цепь	<p>Иерархия, или скалярная цепь, — это ряд руководящих должностей, начиная с высших и кончая низшими. Ошибкой является уклонение без нужды от иерархии, но гораздо большая ошибка — сохранение ее, когда это может наносить ущерб организации. ("цепь начальников")</p>
10. Порядок	<p>Рабочее место для каждого работника и каждый работник на своем месте.</p>

11. Справедливость	Справедливое проведение в жизнь правил и соглашений на всех уровнях скалярной цепи
12. Стабильность персонала (постоянство состава)	Высокая текучесть кадров является причиной и следствием плохого состояния дел. Посредственный руководитель, который дорожит своим местом, безусловно предпочтительней, чем выдающийся, талантливый менеджер, который быстро уходит и не держится за свое место.
13. Инициатива	Инициатива — это разработка плана и успешная его реализация. Свобода предложений и осуществления также относится к категории инициативы.
14. Корпоративный дух (единение персонала)	Гармония, единение персонала — большая сила в организации.

Положительные черты административного подхода к управлению организацией:

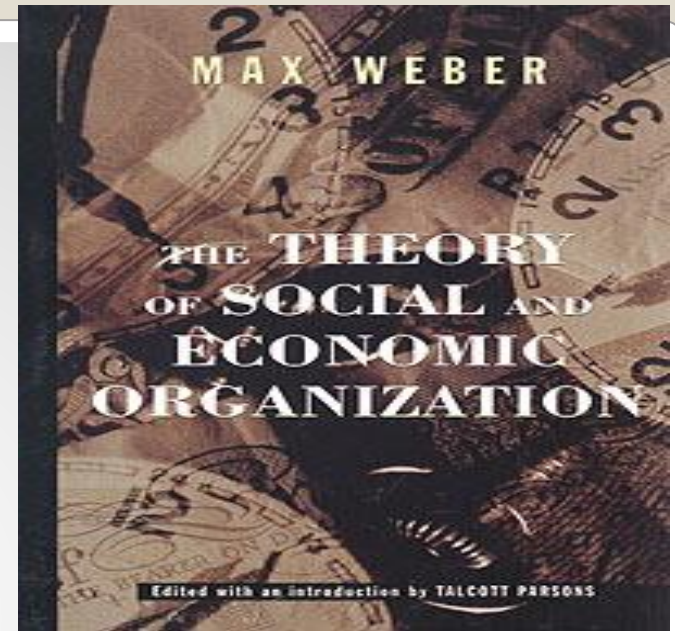
- Вопрос о необходимости выделения собственной управленческой деятельности в особый объект исследования;
- Необходимость компетентности и наличия знаний у менеджера;
- Разработка целостной системы управления организацией;
- Структура управления и организации предприятия работниками на основе принципа единоначалия;
- Создание системы принципов управления, приводящих организацию к успеху.

Отрицательные черты административного подхода к управлению организацией:

- Невнимание к социальным аспектам управления;
- Невнимание к человеческому фактору на предприятии;
- Освоение новых видов работ на основе личного опыта, а не с применением научных методов.

Макс Вебер (1864-1920гг.)

- «Хозяйство и общество» (1921)
- «Аграрная история древнего мира» (1923)
- «Протестантская этика и дух капитализма» (1905)



Модель формальной организации

Формальная организация = бюрократия – особый тип административного штаба, который состоит из ведомств и создан для рациональной организации деятельности.

Основные признаки бюрократии:

- Разделение труда на отдельные операции;
- Иерархия власти;
- Система правил, регулирующих деятельность организации, которые обеспечивают единообразное выполнение задания. Если возникает нестандартная ситуация – необходимо создать правило или инструкцию;
- Безличность руководителя (руководитель должен опираться на правила, а не на эмоции);
- Соответствие работников технической квалификации занимаемой должности.

Если уйдет руководитель или работник – организация все равно будет работать

Школа психологии или «человеческих отношений», поведенческих наук (США)

**Основоположник –
Элтон Мэйо**

Представители:
Мери Паркер Фоллет,
Ф. Ротлисбергер, К. Левин, К.
Арджирис,

Основные идеи.

1. Перенос внимания с безличной структуры на живых людей;
2. В фокусе внимания малая группа, работа в малых группах;
3. Открыли феномен неформального лидерства;
4. Изменили представление о природе мотивации.

Человек не ленив, глуп и жаден (как у Тейлора), а имеет способности, которые нужно использовать

Ставят две задачи:

1. Повышение производительности труда;
2. Достижение социальной гармонии

Элтон Мэйо (1880-1949)



«Проблемы человека в индустриальном обществе» (1933)
«Социальные проблемы индустриального общества» (1945)

Хоторнские эксперименты (1927-1939 гг.)

Этапы:

1. Изучение роли освещения;
2. Изучение самых «неконтролируемых факторов»;
3. Подтверждение влияния на ПТ методов производства и улучшение взаимоотношений;
4. Проверка гипотезы о влиянии группы на позицию и статус ее членов.

Взгляды Э. Мэйо на природу человека

- «Человек – социальное животное, которое может быть счастливо и свободно только растворившись в группе»;
- Человек обладает большими способностями;
- Средний человек стремится к ответственности;
- Деньги не единственный и не главный фактор мотивации;
- Труд может приносить человеку удовольствие «не меньше, чем игра, но такой труд должен быть содержательным»

Взгляды Э. Мэйо на природу организации

- Выделил две подсистемы:
 1. Формальная организация – подсистема, созданная усилиями предприятия и в интересах предприятия, с целью получения прибыли;
 2. Работает в интересах малой группы. Имеет задачи: обеспечить потребность работников в общении; должна защищать работников от произвола предприятия.
- Руководить нужно малой группой


Описывал **модель организации как общины**: считал, что в обществе нарушены все социальные связи. Оба социальных института – церковь и семья – больше не выполняют свои функции, они перестали заботиться о человеке. Это должно выполнять предприятие, на котором он работает (Япония, СССР).

М. ФОЛЛЕТТ

Мэри Паркер Фоллетт
03.09.1868-18.12.1933 гг.

Социолог, психолог,
теоретик менеджмента



 MyShared

**«Менеджмент—
это процесс
обеспечения
выполнения работ
с помощью других
лиц»**

**«...для успешного управления менеджер
должен отказаться от формального
взаимодействия с работниками и быть
лидером, признанным ими, а не
назначенным вышестоящим
руководством»**

Положительные черты школы психологии :

- Выявление необходимости активизировать характерные для каждого человека духовные стимулы;
- Затраты на человека – активы компании, которые надо правильно использовать;
- Формулирование основных требований для отбора людей на руководящие должности;
- Руководитель ориентируется на своих сотрудников;
- Разработка теории социального управления;
- Стремление помочь работнику в осознании собственных возможностей;
- Идея гармонии труда и капитала, достигаемая при правильной мотивации и учете.

Отрицательные черты школы психологии:

- Отсутствие строгих математических методов, конкретного расчета;
- Неприемлемость других методов в управлении, кроме как применения науки о поведении.

ШКОЛА «НАУКИ УПРАВЛЕНИЯ» (количественная школа – 1950-наше время)

Представители школы:

Р.Аккофф, С.Бир,
Д.Экман, А.Энтховен,
Э.Квейд, В.Немчинов,
В.Трапезников

Особенность подхода - замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями

Вклад в управление:

- Углубление понимания сложности управленческих проблем благодаря применению различных математических моделей;
- Развитие и использование количественных методов для оказания помощи менеджерам, принимающим решения в сложных и кризисных ситуациях.

Школа социальных систем

Период существования: нач. 50-х гг. – конец 60-х гг. XX в.

Географическое пространство: США, СССР (кон.60-х – кон.70-х гг. XX в.).

Основные представители:

- Честер Барнард,
- Алвин Гоулднер,
- Герберт Саймон,
- Джермен Михайлович Гвишиани,
- Аркадий Ильич Пригожин.



Задача школы социальных систем:

Совместить взгляды предыдущих школ на базе новых наук (общ. теория систем, социологические теории, бихевиоризм, гештальтпсихология, фрейдизм);

Предмет анализа:

- вся предыдущая тематика (структура, отношения);
- внешняя среда;
- культура;
- коммуникации.

Принципы системного подхода:

1. Организация – комплексная система с рядом частных подсистем.
2. Синергетический эффект – целое больше, чем сумма его частей.
3. Взаимосвязь всех элементов организации.



- «Функция администратора» (1938);
- «Организация и управление» (1948)

Честер Барнард (1886-1961)

Организация – это система сознательной координации деятельности двух и более людей.

2 функции: целевая, социальная

Социальная функция:

- обеспечение равновесия с внешней средой;
- обеспечение интеграции внутри организации;
- обеспечение адекватности поведения организации правилам игры или ситуации.

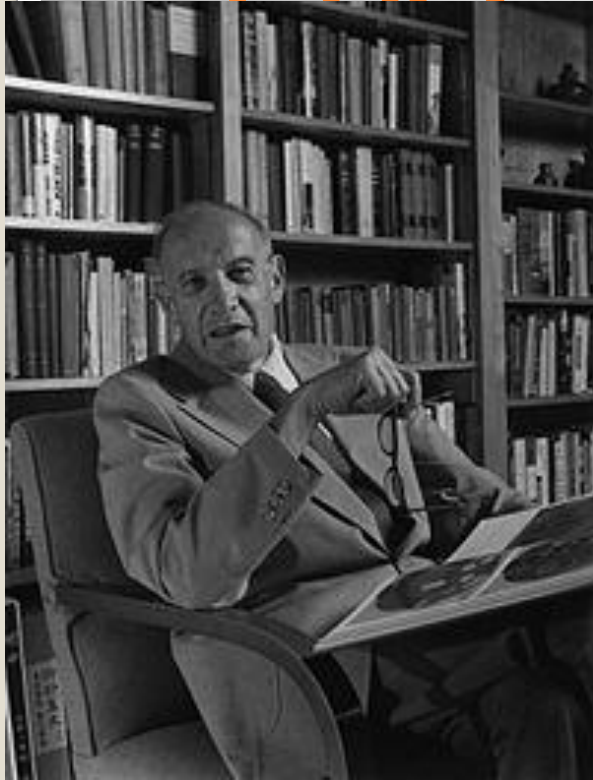
Две подсистемы:

- Формальная – выражает интересы владельцев, имеет жесткую структуру, четко поставленную цель и сознательную координацию;
- Неформальная – выражает интересы малой группы. Это бесструктурная система с бессознательной координацией поведения.

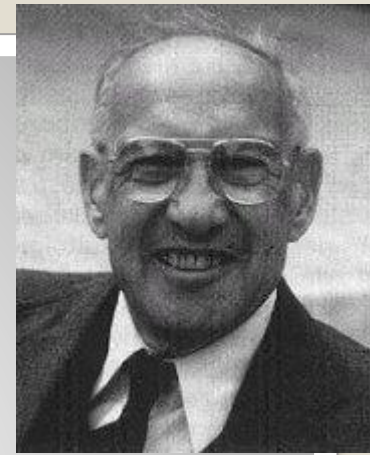
Эмпирическая школа

- **Год создания** – 1964 г.
- **Основные представители:** Генри Кунц, Питер Друкер, Альфред Чендлер.
- **Принципы:**
 1. Управление по целям;
 2. Построение «дерева решений»;
 3. Public Relation;
 4. Предложили кейс-стади.

Питер Друкер (1909-2005)



- «Смерть экономического человека» (1939);
- «Практика менеджмента» (1954);
- «Задачи менеджмента в XXI веке» (1999)



Каждый управляющий осуществляет функции:

- определение целей предприятия, возможных путей их достижения и постановка на этой основе конкретных задач перед работниками предприятия;
- организация деятельности предприятия путем классификации работ, их распределения, создания соответствующей структуры, подбора и расстановки кадров и т. д.;
- обеспечение стимулирования и координации деятельности работников с использованием для этого меры принуждения и поощрения, а также контроля на основе постоянных связей между руководящими и подчиненными;
- нормирование, анализ и оценка деятельности организации и занятых в ней лиц;
- мотивация желаний работников в зависимости от результатов их деятельности.

1. Решения должны приниматься как можно ближе к тому уровню, где оно будет реализовано;
2. Решения всегда должны приниматься на том уровне, который гарантирует влияние этого решения на все сферы деятельности и общие цели компании.

Правила принятия решений:

Причины использования федеральной децентрализации:

- Усилия менеджеров сосредоточены непосредственно на эффективности компании и результатах деятельности;
- Нельзя использовать старую или нерентабельную технологию;
- Менеджер подразделения знает свою работу лучше всех;
- Способствует подготовке следующего поколения менеджеров;
- Дает возможность проверить будущих руководителей.

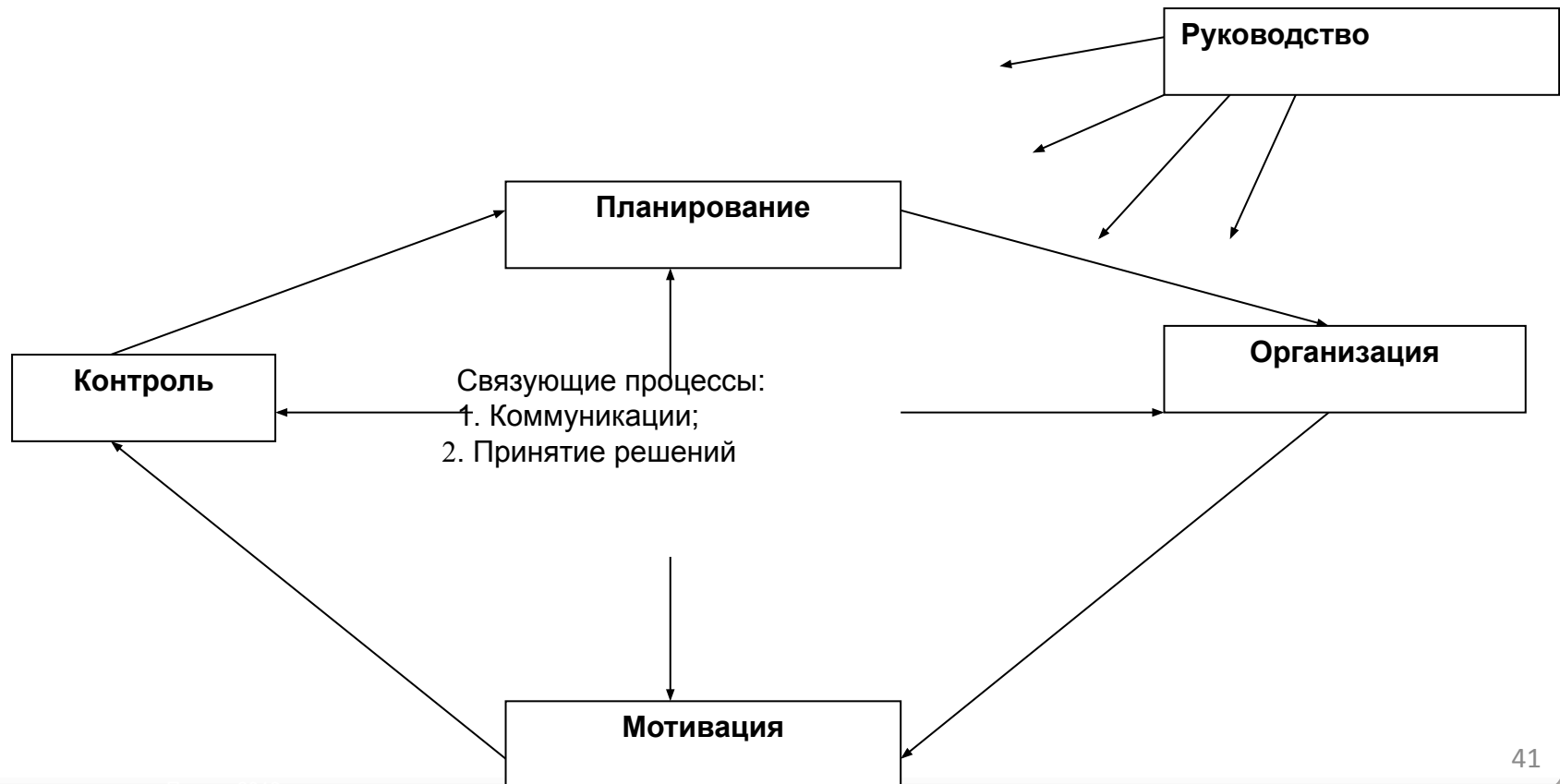
Организационная структура – инструмент, с помощью которого можно повысить производительность совместного труда работников.

- Д.б. прозрачной;
- В организации д.б. лицо, принимающее конечное решение;
- Каждый работающий должен иметь только одного начальника;
- Количество уровней иерархии д.б. минимальным.

Общие принципы организации

Процессный подход к менеджменту

Управление – процесс. Процесс управления является общей суммой всех функций. Суть процессного подхода: выполнение каждой работы рассматривается как процесс, а функционирование организации - как цепочка взаимосвязанных процессов, необходимых для выпуска продукции.



Системный подход к управлению

Система – некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого

- биолог Людвиг фон Берталанфи,
- физиолог Ральф Джерард,
- экономист и философ Кеннет Боулдинг
- математик Анатолий Раппопорт

Системный подход – способ мышления по отношению к управлению, к фирме

Предполагает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимосвязанных элементов (люди, структура, задачи, технология, ресурсы).

Внешняя среда организации

Ресурсы
(люди, капитал,
информация, технологии,
материалы)



Результат
(продукция,
услуги,
доля рынка и т.д.)

Ситуационный подход к управлению (конец 60-х годов XX в.)

Предложил - Лоуренс

Ситуация – конкретный набор обстоятельств, существенно влияющих на организацию в данное время

Ситуационный подход предполагает, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией

Методология ситуационного подхода:

1. руководитель должен знать средства профессионального управления, которые доказали свою эффективность;
2. каждая из управленческих методик имеет свои сильные и слабые стороны. Руководитель должен уметь просчитать последствия;
3. руководитель должен верно определять какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных;
4. руководитель должен увязать применение конкретных приемов, которые вызвали бы минимальный отрицательный эффект, с конкретными ситуациями.

Этапы развития научного менеджмента в России

Этап/период	Особенности этапа
<i>Дореволюционный период (конец XIX начало XX вв.)</i>	Усложнение производства привело к развитию менеджмента. П. А. Столыпин определил содержание функций управления как «сначала успокоение, а потом реформы»
<i>Постреволюционный период (1917 – 1930-е гг.)</i>	Выделили 10 главных принципов управления: демократический централизм; единство политических и хозяйственных руководителей; ведение хозяйства по плану; стимулирование труда материальным поощрением; научность управления; ответственность; правильный подбор и расстановка кадров; экономичность и эффективность; наилучшее сочетание отраслевого и территориального управления; преемственность хозяйственных решений. Появились первые научные школы
<i>Период с 30-х годов до распада СССР</i>	Издан первый советский учебник по организации производства, ввели новую специальность – инженер-экономист. В начале 60-х годов появился новый раздел экономики – кибернетика - новый отрезок в истории развития менеджмента. В конце 70-х — начале 80-х были открыты лаборатории по проблемам управления
<i>90-е годы XX века</i>	Реформы 90-х обусловили неготовность страны к резким переменам.
<i>Современный период</i>	Главными принципами нынешней системы управления являются: системный и ситуационный подход в управлении; инновации; ответственность менеджмента перед обществом; ориентация на человеческие возможности.