

# Становление менеджмента

---

Школы менеджмента

# Школа научного управления

---

# Школа научного управления (1885-1920)

---

- Ф. Тейлор
- Г. Эмерсон
- Г. Гантт
- Л. Гильберт
- Ф. Гилберт
- Г. Форд
- А. Файоль
- Дж. Муни
- М. Вебера и др.

# Основные проблемы

---

- Вопросы эффективности труда на основе анализа содержания работы и ее элементов (на уровне ниже управленческого).

# Ключевые положения школы

---

- научные принципы организации труда;
- рационализация трудовых операций;
- нормирование труда;
- разделение труда в управлении;
- разделение ответственности между менеджерами и рабочими.

- 
- Представители этой школы полагали, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения, но при этом учитывался и человеческий фактор.

- 
- Использование стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объемов производства
    - люди которые производят больше, вознаграждаются больше.

# Тейлор

---

20 марта 1856 — 21  
марта 1915 —  
американский  
инженер,  
основоположник  
научной организации  
труда и  
менеджмента.

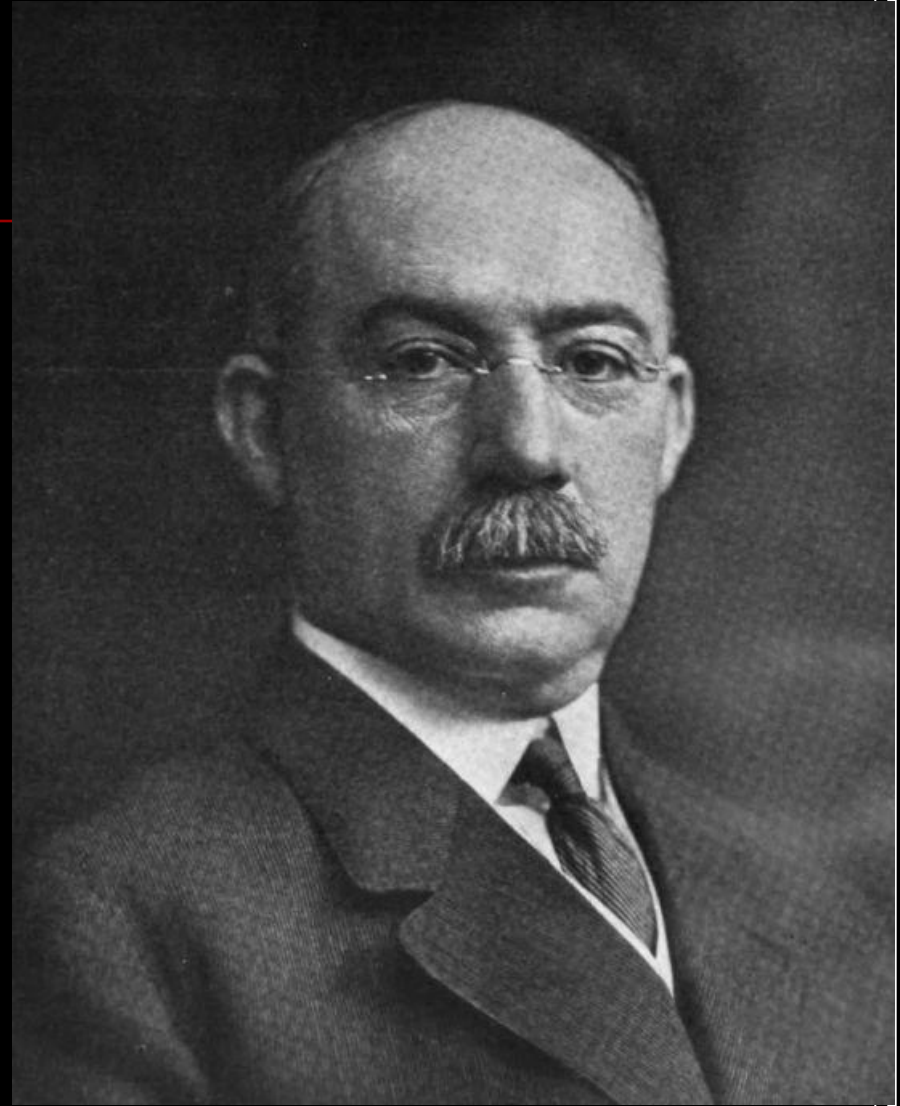




- 
- главная причина низкой производительности в несовершенной системе стимулирования рабочих.
  - разработал систему материальных (не только денежных) стимулов.

- 
- По утверждению Тейлора, именно награда представляет собой тот принцип, которым следует овладеть всякому, кто хочет эффективно управлять человеком.

20 мая 1861 года — 23  
ноября 1919 года — соратник  
«отца научного  
менеджмента» Фредерика  
Тейлора. Гантт изучал  
менеджмент на примере  
постройки кораблей во время  
Первой мировой войны и  
предложил свою диаграмму,  
состоящую из отрезков  
(задач) и точек  
(завершающих задач или  
вех), как средство для  
представления длительности  
и последовательности задач в  
проекте



# Г. Ганнт

---

- Интересовался производственными процессами в целом.
- Объяснил низкую производительность тем фактом, что задачи и методы их решения формируются на основе того, что сделано ранее, или вследствие чьего-нибудь мнения относительно того, как выполнять работу.

- 
- Согласно Г. Ганнту, «основные различия между наилучшей сегодняшней и прежними системами состоят в способах планирования и распределения задач, а также способах распределения поощрений за их выполнение».
  - Следуя этому принципу, Ганнт поставил цель усовершенствовать механизмы функционирования предприятий за счет обновления систем формирования задач и распределения поощрений и премий.

- 
- Данная школа выступала в защиту отделения управленческих функций обдумывания и планирования от фактического выполнения работы. Тейлор и его современники фактически признавали, что работа по управлению - это определенная специальность и что организация в целом выиграет, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает успешнее всего.

- 
- Тейлоризм - это классическая геометрия труда, важнейшими аксиомами которой являются организационная гармония и экономическая и психологическая целесообразность. Основные его положения актуальны и сегодня.
  - Проблема эффективности всегда занимала Тейлора, так же как Ганнта и Гилбертов, но последние не посвятили себя всецело этому предмету в ранний период развития менеджмента, как это сделал, например, Г. Эмерсон.
  - Он считал, что проблему неэффективности труда можно решать двумя способами.
    - *Во-первых*, для того чтобы быть эффективными, нужно использовать такие методы, которые позволили бы людям добиваться максимальных результатов, на которые они способны при решении задач или достижении поставленных целей. Для этого необходимы тщательный анализ всех элементов труда и обучение рабочих оптимальным способам выполнения любой работы.
    - *Во-вторых*, необходимо выработать способы постановки целей, требующих максимальной производительности, на которую способны люди.

- 
- По убеждению Эмерсона, *«работать напряженно - значит прилагать к делу максимальные усилия; работать производительно - значит прилагать к делу усилия минимальные»*. Таким образом, по Эмерсону, «эффективность это основа хозяйственной деятельности и установления заработной платы, эффективности не следует ожидать от переутомленных, низкооплачиваемых и ожесточенных людей». Эффективность достигается тогда, когда «нужная вещь сделана надлежащим образом, подходящим работником, в нужном месте, в нужное время». Иными словами, эффективность находит свое выражение в усовершенствовании, при котором люди работают с большей производительностью, но не перенапрягаясь.



- 
- Одним из наиболее существенных отличий идей Эмersonа от представлений других авторов школы научного менеджмента является его взгляд на связь между эффективностью и организационной структурой. Он считал, что сокращение числа уровней в организационной иерархии предприятия позволило многим фирмам усовершенствовать коммуникационную связь и выработать новые подходы, например, организовать рабочие группы, что в совокупности может устранить издержки масштаба. Издержки масштаба представляют один из примеров того, о чем говорят «чересчур много хорошего», когда предприятия становятся настолько крупными и сложными, что ими уже нельзя эффективно управлять. Спасительными средствами становятся децентрализация и уменьшение размеров ради более высокой эффективности до тех пор, пока не будет найдена оптимальная величина предприятия.
  - Особое внимание Эмерсон уделял идее стандартов (т. е. предварительно установленных наборов правил), стандартизации учета издержек и нормативов времени и премиального вознаграждения.

# Школа научного управления в современном менеджменте

- управление самостоятельная область научных исследований
- методы науки эффективны и в практике достижения целей организации
- научный подход к менеджменту и его принципам
- анализ содержания работы и способов ее выполнения
- нормирование труда
- работа с кадрами
- мотивация труда работников

# Классическая или административная школа

---

- 
- Классическая, или административная, школа в управлении возникла на основе идей школы научного управления.

# Основные представители

---

- А. Файоль
- Дж. Муни
- Л. Урвик
- Р. Дейвис
- М. Вебер
- Ч. Бернард

# Основные проблемы

---

- Общие функции и принципы управления
  - принципы и функции менеджмента;
  - принципы работы и функции менеджеров всех уровней управления;
  - построение организации (структура и управление работниками);
  - процессный подход к управлению;
  - власть и ответственность;
  - справедливость оплаты труда.

- 
- Главной целью школы была разработка универсальных принципов управления.

# А. Файоль выделил 14 основных принципов управления

---

- 1) разделение труда;
- 2) власть и ответственность;
- 3) дисциплина;
- 4) единство распорядительства (единоначалие);
- 5) единство руководства;
- 6) подчинение частных интересов общим;
- 7) вознаграждение по труду;
- 8) централизация и децентрализация;
- 9) иерархия руководства;
- 10) порядок;
- 11) справедливость;
- 12) постоянство состава персонала;
- 13) инициатива;
- 14) единение персонала (корпоративность).



# Файоль выделил шесть групп операций, производимые на любом предприятии

---

- технические,
- коммерческие,
- финансовые,
- страховые,
- учетные,
- административные,
  - предвидение,
  - организацию,
  - распоряительство,
  - координирование и
  - контроль.

# Классическая школа управления в современном менеджменте

---

- Заложила фундамент мировой управленческой науки.
  - рассмотрение управления как процесса, состоящего из взаимосвязанных функций,
  - изложение основных принципов управления,
  - разработка концепции «менеджмента персонала».

# Школа человеческих отношений

---

# Школа человеческих отношений (1930-1960)

---

- Г. Мюнстерберг
- М. Фоллет
- Э. Мэйо
- Ч. Бернард
- Ф. Ротлисбергер
- Г. Саймон
- А. Райс
- Р. Черчмен
- Е. Арноф и др.

# Основная отличительная характеристика школы человеческих отношений.

---

- Перенос центра тяжести в управлении с выполнения задач на регулирование производственных отношений между людьми
- Концепция «экономического человека», считавшую главным стимулом человеческой деятельности лишь материальную заинтересованность была подвергнута критике.
- Анализ психологической деятельности индивидуума и выдвинула требование «человек – главный объект внимания управления».

# Основные проблемы

---

- социальная ответственность руководства перед работником;
- индивидуальная психология;
- консультации с работниками;
- совершенствование труда в самой системе управления;
- стимулирование у работников инициативы в достижении целей организации;
- обеспечение единства целей и усилий членов коллектива.

# Главный научный вывод школы

---

- Повышение эффективности организации обеспечивается повышением эффективности человеческих ресурсов.

- 
- По А. Маслоу, мотивами человеческих поступков являются в основном не экономические стимулы, а потребности людей.



# Поведенческая школа

---

Концепция управления с позиции  
науки о поведении  
(бихевиористская школа)

# Основные представители

---

- К. Арджирис
- Р. Лайкерт
- Д. Мак-Грегор
- Ф. Герцберг
- М. Вебер и др.

# Основные проблемы

---

- социальное взаимодействие в коллективе;
- мотивация к труду;
- авторитет и лидерство в коллективе;
- формальные и неформальные организации;
- коммуникации в организациях;
- изменение содержания работы;
- качество трудовой жизни.

- 
- Главным выводом создателей школы «поведенческих наук» было утверждение того, что правильное применение науки о поведении всегда будет способствовать повышению эффективности труда, как отдельного работника, так и организации в целом.
  - Как показала практика, выводы теории оказались эффективными в ограниченном числе случаев, связанных с конкретной ситуацией.

# Школы «человеческих отношений» и «поведенческих наук» в современном менеджменте

---

- отношение к работникам организации как к активным человеческим ресурсам;
- использование факторов
  - коммуникации,
  - групповой динамики,
  - мотивации
  - лидерства;
- учет роли факторов, влияющих на эффективность труда
  - Социальные
  - Возрастные
  - Половые
  - Этнические и другие

# «Новая школа» управления

---

# «Новая школа» управления (50-80-е гг.)

## «количественная» и «управленческая» школа

---

- Л. Берталанфи
- Д. Форестер
- Р. Люс
- А. Гольдбергер
- М. Месарович
- Л. Клейн
- В. Леонтьев и др.

# Основополагающие факторы

---

- применение ЭВМ
- математические методы в управлении
- экономико-математический аппарат
- теория систем
- достижения кибернетики и вычислительной техники, с помощью которых осуществляется интеграция математического анализа и субъективных решений менеджера.



- 
- Характерной особенностью «новой школы» управления является замена словесных рассуждений моделями, символами и количественными значениями.

# Основные проблемы

---

- управление и оптимизация запасов ресурсов организации и их распределение;
- использование теории игр при принятии решений;
- системный анализ целей организации;
- выбор стратегии поведения в условиях неопределенности;
- статистические методы анализа и оценки различных ситуаций;
- сетевое планирование;
- прогнозирование и др.

# «Новая школа» управления в современном менеджменте

---

- развитие и использование современных количественных методов обоснования решений путем внедрения в науку управления аппарата точных наук и компьютеров.
- теория управленческих решений
  - математическое моделирование процессов выработки решений в коллективах,
  - алгоритмы выработки оптимальных решений с применением теории статистики, теории игр, количественных прикладных и абстрактных математических моделей экономических явлений.
- системный подход в управлении.

# Школа социальных систем

---

# Школа «социальных систем»

---

- Ряд ученых школ «человеческих отношений» и «поведенческих наук» пришли к выводу, что эффективность труда индивида зависит не только от его психологии, но и от системы групповых (социальных) взаимоотношений внутри организации.

- 
- Школа «социальных систем» сложилась на базе
  - концепция структурно-функционального анализа,
  - общая теория систем (Т. Парсонс, Р. Мертон, Л. Берталанфи, А. Рапопорт).

# Основные представители школы

---

- Ч. Бернард
- Ф. Селзник
- Г. Саймон
- Д. Марч
- А. Этциони
- М. Хейра
- индустриальный социолог Э. Триест.

# Главная *идея школы*

---

- Социальная организация как комплексная организационная система с ее составляющими
  - индивид,
  - формальная и неформальная структуры,
  - внешнее окружение,
  - технические средства труда.
- Работник рассматривается как социально-ориентированный индивид, потребности которого влияют на среду в организации, которая в свою очередь влияет на работника.



# Школа «социальных систем» в современном менеджменте

---

- применение анализа частей (элементов, подсистем) социальной организации и взаимодействия их между собой.
- конфликтология, рассматривающая конфликт как проявление природы организации.
- идея иерархии потребностей человека
  - человек достигнув удовлетворения одного уровня потребностей, стремится к достижению следующего, более высокого уровня.