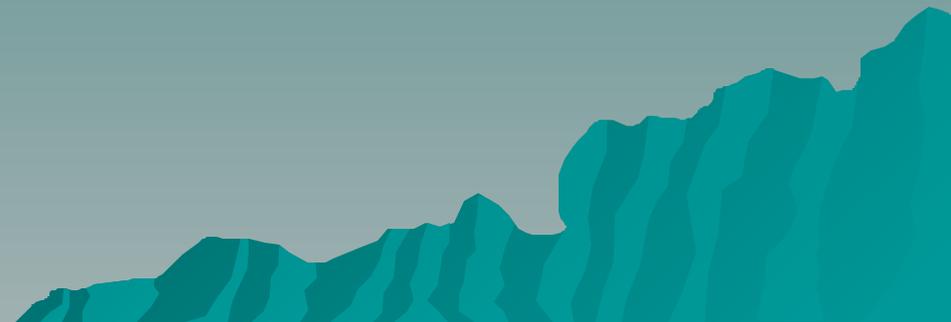


# Тема № 23

## Развитие теории и практики менеджмента



# История менеджмента

История возникновения и развития менеджмента насчитывает семь тысячелетий и пять управленческих революций:

1. **«Религиозно-коммерческая»:** За начало отсчета в литературе принимают зарождение письменности в древнем Шумере (5 тыс. лет до н.э.). Считается, что это революционное достижение в жизни человечества привело к образованию особого слоя жрецов-бизнесменов, связанных с торговыми операциями, ведущих деловую переписку и коммерческие расчеты.
2. **«Светско-административная»:** вторая управленческая революция связывается с деятельностью вавилонского царя Хаммурапи (1792-1750гг. До н.э.), издавшего свод законов управления государством для регулирования всего многообразия общественных отношений между различными социальными группами населения

# История менеджмента

3. **«Производственно-строительная»:** эта революция была направлена на соединение государственных методов управления с контролем за деятельностью в сфере производства и строительства. Произошла она во времена правления Навуходоносора II (652-605 гг. до н. э.)
4. **Капиталистическая:** Зарождение капитализма и начало индустриального прогресса европейской цивилизации – главные факторы четвертой управленческой революции 17-18вв. Ее результатом стало отделение менеджмента от собственности и зарождение профессионального управления.
5. **Бюрократическая:** Теоретической платформой пятой управленческой революции (конец 19-начало 20) послужила концепция «рациональной бюрократии». Основные результаты: формирование крупных иерархических структур, введение норм и стандартов, разделение управленческого труда.

# История менеджмента

Несмотря на огромное значение революционных преобразований, развитие менеджмента – это в основном эволюционный путь.

Попытки научного обобщения накопленного опыта и формирования основ науки управления относятся к концу 19 – началу 20 века.

В 20 веке научные разработки в области управления развивались по ряду направлений: «школа научного менеджмента» 1885г. – конец 20-х годов 20 века; «классическая школа» - 20-50-е годы 20 века; «школа человеческих отношений» - 30-50 годы 20 века; школа поведенческих наук», количественный, системный и ситуационный подходы – с середины 20 века до настоящего времени.

## Школа научного менеджмента (тейлоризм)

Основателем школы выступил Ф.У.Тейлор («Принципы научного управления»). Задачи научного исследования: показать на ряде простейших примеров огромные потери из-за низкой эффективности большинства повседневных действий; убедить специалистов в том, что для повышения эффективности деятельности необходимо совершенствовать методы управления предприятиями; доказать, что наилучшее руководство – подлинная наука, опирающаяся на четко сформулированные законы, принципы и правила.

Центром учения стали четыре принципа управления индивидуальным трудом рабочих: - научный подход к выполнению каждого элемента работы;

- аналогичный подход к подбору, обучению и тренировке рабочего;
- кооперация с рабочими;
- разделение ответственности за результаты труда между менеджерами и рабочими.

# Школа научного менеджмента (тейлоризм)

Тейлор доказывал, что фундаментальные принципы научного управления применимы ко всем видам человеческой деятельности, начиная от простейших действий отдельной личности и кончая работой громадных корпораций, требующих наиболее совершенных методов координации.

Основная цель научного управления состояла в замене эмпирических методов решения проблем управления предприятием научными методами.

Тейлор подчеркивал, что для гарантии успеха необходим индивидуальный подход к анализу каждой ситуации. При этом наибольшее значение имеет научный метод.

## Школа научного менеджмента (тейлоризм)

Тейлор обращал внимание на тесную связь следующих положений: наука, а не эмпирические правила; гармония, а не разлад; коллективизм, а не индивидуализм; максимальная, а не ограниченная отдача, развитие каждого человека, направленное на достижение максимальной производительности.

Из первоначального движения за развитие научного управления выросла новая область технических знаний. Последователь Тейлора - Ф.Гилбретт первым применил фотоаппарат и кинокамеру при использовании метода «фотография рабочего дня». Полученные таким образом данные позволили повысить эффективность труда за счет устранения лишних, непродуктивных движений.

# Классическая административная школа управления

Основоположники данной школы уделяли внимание в первую очередь управлению производством.

Представителями классической школы являлись А. Файоль, Л.Урвик, Э.Гаррингтон, Дж.Д.Муни, М.Вебер, Г. Форд и др.

Эмерсон Гаррингтон сформулировал 12 принципов управления, которые должны обеспечивать рост производительности труда:

- 1) отчетливо поставленные цели;
- 2) здравый смысл в организации;
- 3) квалифицированный совет;
- 4) дисциплина;
- 5) честное поведение;
- 6) быстрая и систематическая проверка результатов;
- 7) порядок работы;
- 8) существование норм и образцов;
- 9) соответствующие условия работы;
- 10) разработанные методы действия;
- 11) точный инструктаж работы;
- 12) система поощрений.

# Классическая административная школа управления

Известным представителем данной школы Анри Файолем было осуществлено структурирование деятельности на предприятии по техническим, коммерческим, финансовым и административным ее аспектам с учетом таких сфер, как отчетность и меры безопасности на предприятии. Вся эта деятельность была систематизирована, что привело к выделению классических функций менеджмента: планирование, организовывание, мотивация и контроль.

Принципы менеджмента, разработанные Анри Файолем:

1. разделение труда;
2. полномочия и ответственность;
3. дисциплина;
4. единоначалие;
5. единство действий;
6. подчиненность интересов;
7. вознаграждение персонала;
8. централизация;
9. скалярная цепь (неразрывная цепь команд);
10. порядок;
11. справедливость;
12. стабильность

# Классическая административная школа управления

Известный немецкий социолог Макс Вебер внес значительный вклад в исследование принципов организации, разработав «идеальный тип» административной организации.

Идеальная бюрократическая модель была основана на следующих положениях: - вся деятельность расчленяется на элементарные операции, что предполагает строгое регламентирование функций, прав и обязанностей каждого звена системы; - производственно-техническая система строится на принципах иерархии; - деятельность организации регулируется последовательной системой абстрактных правил, что обеспечивает единообразие в осуществлении функций; - идеальный руководитель управляет своим аппаратом в духе формалистической безличности; - работа в организации основывается на соответствии квалификации работника занимаемой должности; - структура, внутренне присущая системе «идеального типа», превосходит любые другие структуры.

# Классическая административная школа управления

Генри Форд – основатель американского автомобилестроения, один из создателей «философии практики» 20 века – определил свои правила регламентации деятельности персонала:

- 1) При выполнении работы следует избегать ненужных формальностей и обычного разделения компетенции;
- 2) Следует хорошо оплачивать каждого работника и следить за тем, чтобы он не работал более 48 часов в неделю;
- 3) Следует привести все машины в наилучшее состояние, поддерживать в порядке и абсолютной чистоте, чтобы приучить людей уважать свои орудия труда, окружающую обстановку и самих себя.

# Классическая административная школа управления

Единой основой классического учения о менеджменте является отделение руководящих от руководимых, причем особое место отводится менеджерам.

Руководство предприятия устанавливает в относительно жесткой форме:

- 📁 каково разделение и структурирование труда;
- 📁 систему подчиненности;
- 📁 способ достижения максимальной эффективности осуществляемой деятельности.

Лица, не принадлежащие к руководству, воспринимаются в принципе как источник препятствий, а руководители – только как носители определенных функций.

## Школа человеческих отношений. Поведенческие науки.

Движение за человеческие отношения зародилось в ответ на неспособность полностью осознать человеческий фактор как основной элемент эффективности организации.

Исходным пунктом смены парадигмы в исследовании менеджмента явились хотторнские эксперименты Элтона Мэйо, которые выявили наличие многочисленных неформальных контактов и большое значение групповых отношений на предприятии.

В концептуальном плане подход школы человеческих отношений представил удовлетворение социальных потребностей членов организации основным условием экономической эффективности. Четко разработанные рабочие операции и хорошая зарплата не всегда вели к повышению производительности труда. Силы, возникавшие в ходе взаимодействия между людьми, часто сильнее воздействия руководителя.

## Школа человеческих отношений. Поведенческие науки.

Представители школы человеческих отношений рекомендовали использовать приемы управления человеческими отношениями, включающие консультации с работниками и представление им более широких возможностей общения на работе.

Развитие поведенческих наук (психология, социология) связано с изучением: различных аспектов социального взаимодействия;

мотивации; характера власти и авторитета; организационной структуры; коммуникационных процессов в организации; лидерства; изменений в содержании работы и качестве трудовой жизни.

Среди представителей более позднего – бихейвиористского – направления выделяются Д.Макгрегор, Ф.Герцберг и др.

## Школа человеческих отношений. Поведенческие науки.

Школа поведенческих наук, значительно отошедшая от школы человеческих отношений, стремилась в большей степени оказать помощь работнику в осознании своих собственных возможностей на основе применения концепций поведенческих наук к построению и управлению организациями.

Математика, статистика, инженерные науки внесли существенный вклад в теорию управления.

Во время Второй мировой войны англичане должны были отыскать способ наиболее эффективного использования ограниченного числа боевых истребителей и средств ПВО, с тем чтобы избежать массового уничтожения в период массированных бомбардировок. Для решения этих и других проблем были использованы количественные методы, сгруппированные под общим названием «исследование операций».

# Количественный, процессный, системный и ситуационный подходы в управлении

**Количественный подход** в управлении предполагает после постановки проблемы разработку модели ситуации. Модель упрощает реальность, сокращает число переменных, подлежащих рассмотрению. Переменным задаются количественные значения, что позволяет объективно сравнить и описать каждую переменную и отношения между ними.

Развитие этого подхода непосредственно связано с развитием компьютерной техники, внедрением информационных технологий, реинжинирингом.

Огромный вклад в разработку экономико-математических методов и моделей в 1960-1970-е годы внесли советские ученые.

## Количественный, процессный, системный и ситуационный подходы в управлении

**Процессный подход** получил широкое распространение в конце 1980-х годов. Согласно такому подходу традиционные вертикальные иерархические структуры, существовавшие в большинстве крупных организаций, считались нормой. В вертикальной модели информационные потоки были направлены на удовлетворение нужд менеджеров высшего звена, т.е. шли снизу вверх. На верхнем уровне информация «перерабатывалась», а затем «доводилась» до функциональных подразделений. На основе этой информации делались выводы, которые «спускались вниз» в виде определенных решений. Несмотря на цель - удовлетворение потребностей клиентов - выполнить ее было невозможно, поскольку существовала масса внутренних барьеров, порожденных огромным количеством внутренних инструкций.

## Количественный, процессный, системный и ситуационный подходы в управлении

Процессный подход, при котором основными структурными элементами стали подразделения, позволил реально учесть интересы потребителей.

В основе подхода лежит идея, согласно которой при правильной организации системы управления и движения информационных потоков можно гарантировать, что информация должна поступать к тем субъектам, которые в ней действительно нуждаются и которые могут применить ее с максимальной пользой для дела. Теперь информация движется по горизонтали – от одного процессного подразделения к другому.

Для того чтобы добиться эффективного использования информации, необходимой для выполнения запросов потребителей, организациям придется использовать множество различных организационных структур и подходов одновременно.

# Количественный, процессный, системный и ситуационный подходы в управлении

**Системный подход.** Применение теории систем к управлению позволяет увидеть организацию в единстве составляющих ее частей, которые неразрывно переплетаются с внешним миром.

Эта теория помогла интегрировать вклады всех школ, которые доминировали в разное время.

Системный подход включает три этапа:

- 1) Идентификацию целого, частью которого является предмет, который необходимо объяснить;
- 2) Объяснение поведения или свойств целого;
- 3) Объяснение поведения или свойств предмета по его роли или функции в содержащем его целом.

В этой последовательности синтез предшествует анализу.

# Количественный, процессный, системный и ситуационный подходы в управлении

Методология системного подхода позволяет кратчайшим путем привести к цели систему любой сложности, затратив при этом наименьшее количество ресурсов. Эта методология в сочетании с идеями целевого планирования имеет следующие характерные черты:

- рассмотрение объекта как единого целого во взаимодействии с окружающей средой;
- ориентация на конечный результат элементов всех уровней структуры объекта;
- обязательное решение всех проблем и задач, связанных с достижением конечной цели, но с приоритетным решением ключевых проблем;
- распределение ресурсов в соответствии с важностью проблем;
- прогнозирование развития объекта, коррекция прогноза на основе обратной связи;
- полный жизненный цикл системы.

# Количественный, процессный, системный и ситуационный подходы в управлении

**Ситуационный подход** внес значительный вклад в современную теорию управления, используя возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям.

Центральным моментом данного подхода является ситуация, т.е. конкретный набор обстоятельств, которые существенно влияют на организацию в данное конкретное время.

Ситуационный подход – это не набор действий, а, скорее, способ мышления, анализ организационных проблем и их решения.

Этот подход позволяет понять, какие приемы будут в большей степени способствовать достижению целей организации в конкретных условиях.



# Количественный, процессный, системный и ситуационный подходы в управлении

Методология ситуационного подхода основана на следующих принципах:

- 📌 Руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность;
- 📌 Каждая из управленческих концепций и методик имеет свои сильные и слабые стороны в случае, когда они применяются в конкретной ситуации;
- 📌 Руководитель должен уметь правомерно интерпретировать ситуацию: определять, какие факторы являются наиболее важными для организации в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь изменение одной или нескольких переменных;
- 📌 Руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы с наименьшим количеством недостатков с конкретными ситуациями

# Теории стратегии (1960-1970-е гг.), инноваций и лидерства (1980-1990-е гг.)

**Школа моделирования (дизайна) (1960-е гг. представители: Филипп Селзник, Альфред Чандлер, Ричард Румельт)** выражает точку зрения на процесс построения стратегии и предлагает модель построения стратегии как попытку достижения соответствия внутренних и внешних возможностей.

Система оценки стратегий:

- последовательность: стратегия не должна содержать противоречивых целей и задач;
- согласованность: стратегия должна предлагать адаптивную реакцию на внешнюю среду и происходящие в ней важные изменения;
- преимущество: стратегия должна обеспечивать возможности для творчества;
- осуществимость: стратегия не должна предполагать чрезмерных расходов и не должна вести к неразрешимым проблемам

## Теории стратегии (1960-1970-е гг.), инноваций и лидерства (1980-1990-е гг.)

**Школа стратегического планирования (1970-е гг. представители: Игорь Ансофф, Джордж Стейнер).** Эта школа предлагает разработку обширных процедур, призванных разъяснить и количественно определять цели организации.

Оценивать стратегии предлагается с использованием методов финансового анализа, поскольку сторонники этой школы основываются на предпосылке о том, что задача компании состоит в управлении деньгами с целью приумножения их количества.

В 1980-е гг. в рамках данной школы появляются идеи сценарного планирования. Так как никто не способен точно предсказать будущее, то нужно иметь представление о том, по каким сценариям могут начать развиваться события. (Вопрос: на какие сценарии делать ставку: наиболее вероятные, выгодные, защищенные или гибкие?)

## Теории стратегии (1960-1970-е гг.), инноваций и лидерства (1980-1990-е гг.)

**Школа рыночного позиционирования (1980-1990-е гг. представитель – Майкл Портер).** Данная школа признает многие исходные положения исторически предшествующих школ, добавляя к их содержанию два основных аспекта:

1. Важен не только процесс формирования стратегий, но и суть самих стратегий.
2. Можно предписать организациям адекватные для них стратегии и обосновать их эффективность.

Представители школы утверждают, что следование ключевым стратегиям позволяет компании занять выгодные рыночные позиции. В рамках школы создан ряд аналитических приемов, позволяющих подбирать правильную стратегию к заданным условиям. Инструментарий для этого – конкурентный и отраслевой анализы.

## Теории стратегии (1960-1970-е гг.), инноваций и лидерства (1980-1990-е гг.)

**Школа предпринимательства (представитель: Генри Минцберг)** рассматривает стратегический процесс сквозь призму действий одного человека, подчеркивает значение свойственных только ему состояний и процессов: интуиции, здравомыслия, мудрости, опыта, проницательности.

Данная школа относится к стратегической перспективе как к индивидуальному видению руководителя, а не коллективному взгляду на будущее. Соответственно, организация целиком и полностью зависит от диктата индивида.

Г.Минцберг выделяет семь факторов, которые составляют единую структуру стратегического мышления.

# Теории стратегии (1960-1970-е гг.), инноваций и лидерства (1980-1990-е гг.)

1. Стратегическое мышление предлагает «взгляд вперед»;
  2. Нельзя что-либо предвидеть, если не оглядываться «назад»;
  3. Стратегическое мышление – это взгляд «сверху»;
  4. Стратегическое мышление – это еще и индикативное мышление;
  5. Можно смотреть вперед, назад, сверху, заглядывать внутрь, но эти необходимые условия стратегического мышления отнюдь недостаточны. Стратегу необходим творческий подход.
  6. Необходимо смотреть не только вокруг, но и «за», «по ту сторону», т.е. конструировать будущее, которого без усилий организации быть не может;
  7. Нет толку от всех взглядов, если не получается целостной картины.
- 

## Теории стратегии (1960-1970-е гг.), инноваций и лидерства (1980-1990-е гг.)

### **Эмпирическая школа (представитель Питер Друкер)**

характеризуется прагматическим подходом, который основывается на изучении практики управления и разработке рекомендаций, имеющих практическое значение.

Друкер соединил в одно целое теорию и практику, мысль и эксперимент, практическую работу и обучение.

Представители школы считали, что основные усилия менеджеров должны быть направлены на создание системы заинтересованности, формирование и совершенствование мотивации труда.

Теоретики школы оперируют принципами тейлоризма и принципами человеческих отношений, стремясь не ограничиваться организационно-техническими и экономическими аспектами управления.

## Теории стратегии (1960-1970-е гг.), инноваций и лидерства (1980-1990-е гг.)

**Школа власти** внесла значимый вклад в развитие понятийного аппарата стратегического менеджмента (понятие коалиции, политических игр, коллективной стратегии).

Школа обратила внимание на важность использования политических методов для осуществления стратегических перемен тогда, когда приходится выступать против ведущих действующих лиц, стремящихся «законсервировать» ситуацию.

Политика может быть как фактором, содействующим стратегическим преобразованиям, так и фактором противостояния.

Для контроля над внешней средой компании опираются как на стратегическое маневрирование, так и на коллективные стратегии в различного рода сетевых структурах и альянсах.

## Теории стратегии (1960-1970-е гг.), инноваций и лидерства (1980-1990-е гг.)

Согласно **школе обучения** стратегии возникают тогда, когда люди, приходят к изучению складывающейся ситуации и способностей организации справиться с нею и, в конечном счете, к действенной схеме поведения.

Р.Лапьер: «стратегический менеджмент уже не является только контролем над изменениями, а превращается в управление, воздействующее с помощью изменений».

В целом стратегии профессиональных организаций демонстрируют стабильность. В таких организациях не происходит «стратегических революций», но изменения происходят постоянно: корректируются программы, пересматриваются процедуры, меняются клиенты. Слегка утрируя, можно сказать: организация никогда не меняется, в то время как ее деятельность изменяется постоянно.

## Теории стратегии (1960-1970-е гг.), инноваций и лидерства (1980-1990-е гг.)

**Школа культуры (1970-1980-е гг.)** . Концепция данной школы широко используется японскими корпорациями. В отличие от американской японская школа отказалась от иерархичной структуры формирования стратегии. Создание стратегии сводится только к определению конкретной цели развития предприятия в будущем. Стратегического плана с жесткими рамками нет. В управлении используются еженедельные замеры отклонений, и если они есть, то это является основанием корректировки стратегии.

Важнейшая роль отводится человеку, в процессе планирования участвует каждый член коллектива. Этим достигается сплоченность людей, что способствует реализации стратегии.

Школа культуры переносит акценты с внешней конкурентной борьбы на внутренние ресурсы.