

Дисциплина: Менеджмент



Тема №2:

**История становления
менеджмента и его научные
школы**

История становления менеджмента и его научные школы

1. Предпосылки возникновения научных теорий в управлении.
2. Представление о различных школах менеджмента.
3. Общая характеристика процессного, системного и ситуационного подходов к управлению и их отличительные особенности.
4. Особенности развития теории и практики управления в России.



Развитие теории и практики менеджмента

- I период – древний период (9-7 тыс.лет до н.э. – XVIII век)**
(жрецы Древнего Египта и Древнего Шумера, вавилонские цари Хаммурапи и Навуходоносор II, Сократ, Платон, А. Македонский, Николо Макиавелли)
- II период – индустриальный период (1776-1890)**
(А.Смит, Р.Оуэн, Ч.Бэббидж)
- III период – период систематизации (1856-1960)**
(Ф.Тейлор, А.Файоль, Г.Эмерсон, Э.Мэйо, А.Маслоу)
- IV период – информационный период (1960 –н.вр.)**
(количественная школа, системный и ситуационный подходы)



УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕВОЛЮЦИИ

- Первая управленческая революция (4 - 5 тыс. лет назад) – *религиозно-коммерческая*

Период формирования рабовладельческих государств на Древнем Востоке.

В Египте и Шумере произошло превращение касты священников в касту религиозных функционеров, т.е. менеджеров.

- **Результат :**
 - менеджмент сформировался как инструмент коммерческой и религиозной деятельности.



УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕВОЛЮЦИИ

- Вторая управленческая революция (1792 - 1750 гг. до н. э.) – *светско-административная*

Вавилон. Правление царя Хаммурапи

Кодекс Хаммурапи (285 законов) регулировал всё многообразие общественных отношений между социальными группами –

первая формальная система администрирования

- **Результат:**

1. появлению чисто светской манеры управления;
2. возникновению формальной системы организации и регулирования отношений людей;
3. зарождению основ лидерского стиля и методов мотивации поведения.



УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕВОЛЮЦИИ

- Третья управленческая революция (605 г. до н. э. -316 г. н. э.) – *производственно-строительная*
 - Царь **Навуходоносор II** (выдающийся полководец, талантливый строитель) разработал эффективную систему управления и производственного контроля на текстильных и в зернохранилищах.
 - Царь **Диоклетиан** (243—316 гг. н. э.) (Древний Рим) разработал систему территориального управления и административной иерархии Римской Католической церкви.
 - **Результат:**
- создание
 - методов управления строительством,
 - технически сложных проектов,
 - эффективных методов управления и контроля качества продукции



УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕВОЛЮЦИИ

- Четвертая управленческая революция (XVIII - XIX в.в.)
= *индустриальная или промышленная*
стимулировала развитие европейского капитализма.
 - Индустрия переросла границы мануфактуры и старой фабричной системы и привела к появлению системы акционерного капитала.
 - Руководитель-собственник (капиталист) был заменен сотнями и тысячами акционеров.
 - **Результат:**
 - новая система собственности,
 - ускорение развития промышленности,
 - отделение управления от производства и капитала,
 - превращение администрации и менеджмента в самостоятельную экономическую силу.



УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕВОЛЮЦИИ

- Пятая управленческая революция (XX – XXI в.в.)
– *менеджерская*

Монополистический капитализм создал
первые школы управления

(школа научного менеджмента, административная
школа, школа человеческих отношений и
поведенческих наук, количественная школа)
и систему профессионального обучения
руководителей.

- **Результат:**

- появление класса профессиональных менеджеров и
отделение его от класса капиталистов



Школа научного управления (1856-1920)

- Фредерик У. Тейлор
- Френк и Лилиан Гилберт
- Генри Гант
- Гарингтон Эмерсон
- Генри Форд

Цель:

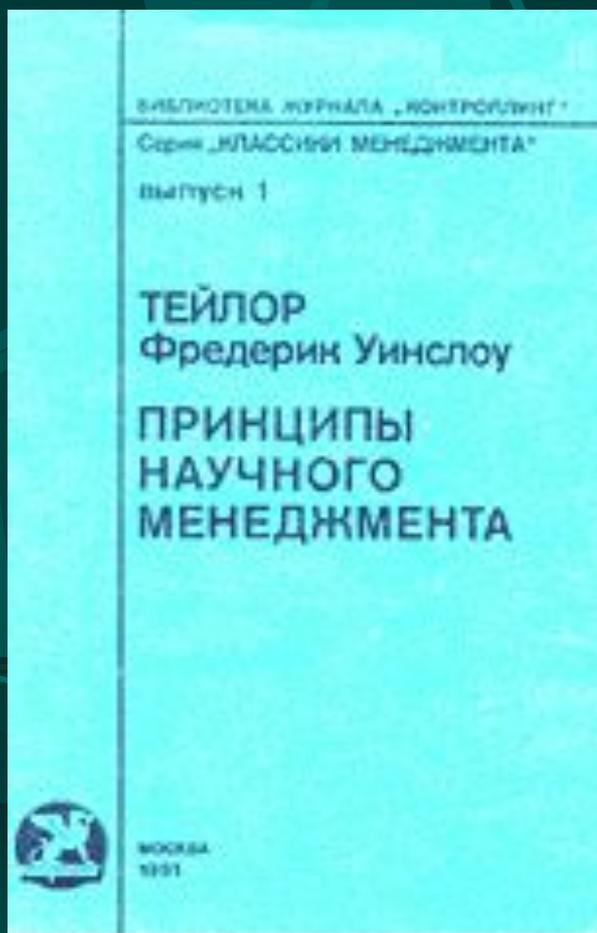
создание системы научной организации труда, базирующейся на основе экспериментальных данных и анализе процессов физического труда и его организации (расчленение процесса физического труда и его организации на составные части и последующий анализ этих частей)



Классическая школа управления (1911 г.)



Основателем классической школы считается американский инженер и менеджер Фредерик У. Тейлор (1856-1915). Результаты его исследований обобщены в ряде работ, среди которых наиболее крупными являются: "Управление фабрикой" (1903 г.), "Принципы научного управления" (1911), "Показания перед специальной комиссией Конгресса" (1912 г.).



Выдвигая главной целью максимальное увеличение производительности труда, Тейлор предлагал конкретные решения, направленные на рациональное использование труда рабочих и средств производства; ведение строго регламента на применение материалов и инструментов; стандартизацию инструментов, рабочих операций; точный учет рабочего времени; исследование трудовых операций путем разложения их на составные элементы и хронометража, установления контроля за каждой операцией и др.

4 принципа управления индивидуальным трудом рабочих Ф. Тейлора:

- научный подход к выполнению каждого элемента работы;
- научный подход к подбору, обучению и тренировке рабочего;
- кооперация с рабочими;
- разделение ответственности за результаты между менеджерами и рабочими.



Рациональные методы управления по Ф. Тейлору:

- разделение производственных операций на составные элементы;
- подход к управлению как к активному фактору производства;
- разделение труда непосредственно в сфере управления;
- выделение планирования в качестве особой функции управления;
- применение принципа принудительной централизации орудий труда, технологических процессов, а также условий труда и методов труда;
- введение карт-инструкций;
- введение высоких научно обоснованных норм времени на отдельные операции;
- совершенствование оплаты труда для стимулирования роста выработки;
- строгое иерархическое подчинение;
- тесное сотрудничество администрации и рабочих.



Две основные задачи менеджмента по Ф.Тейлору:

- **Обеспечение наибольшего процветания предпринимателя** (получение высоких дивидендов на вложенный капитал, дальнейшее развитие бизнеса)
- **Повышение благосостояния каждого работника** (высокая заработная плата, развитие в каждом работнике того потенциала, который заложен в нем природой)



- **Самая важная черта школы –**

поиск наиболее продуктивного использования человеческих и материальных ресурсов с целью повышения производительности труда работников (преобладало механистическое понимание человека, его места в организации и сущности его деятельности).

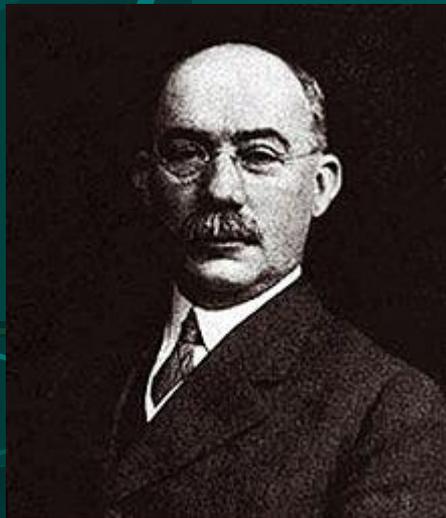
- **Важный вклад школы –**

систематическое использование стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объема производства.

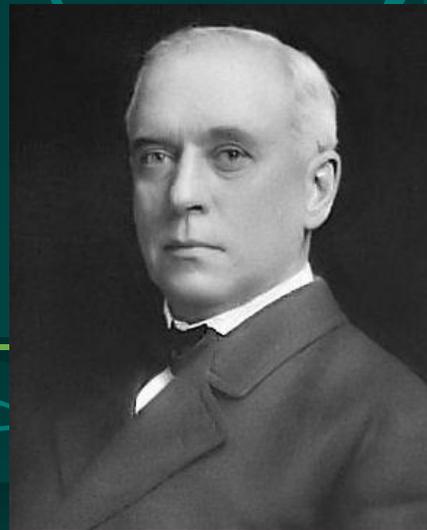


Система Тейлора получила широкое распространение в первые три десятилетия XX века.

В 20-30-е годы последователями Тейлора стали Генри Лоуренс Гант, Френк и Лилиан Гилберт.



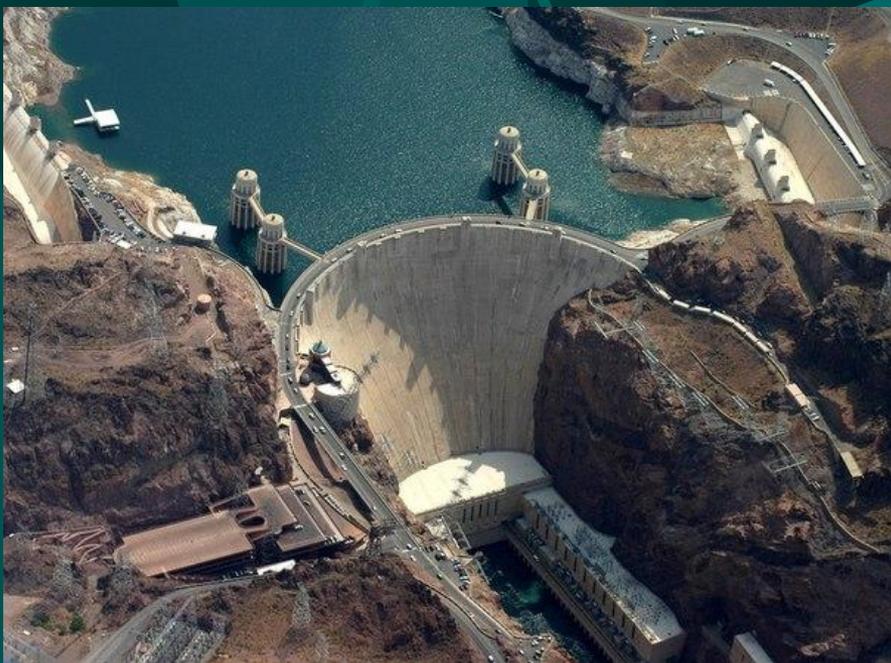
Генри Гант



Френк Гилберт



Лилиан Гилберт



Генри Гант изучал менеджмент на примере постройки кораблей во время Первой мировой войны и предложил свою диаграмму контроля и визуализации выполнения задач в проекте, названную позднее в его честь. Диаграммы Ганта были революционны в 20-ых годах XX века, и применялась в таких грандиозных инженерных проектах как строительство дамбы Гувера, начатое в 1931 г. и в построении сети скоростных автострад США в 1956г.

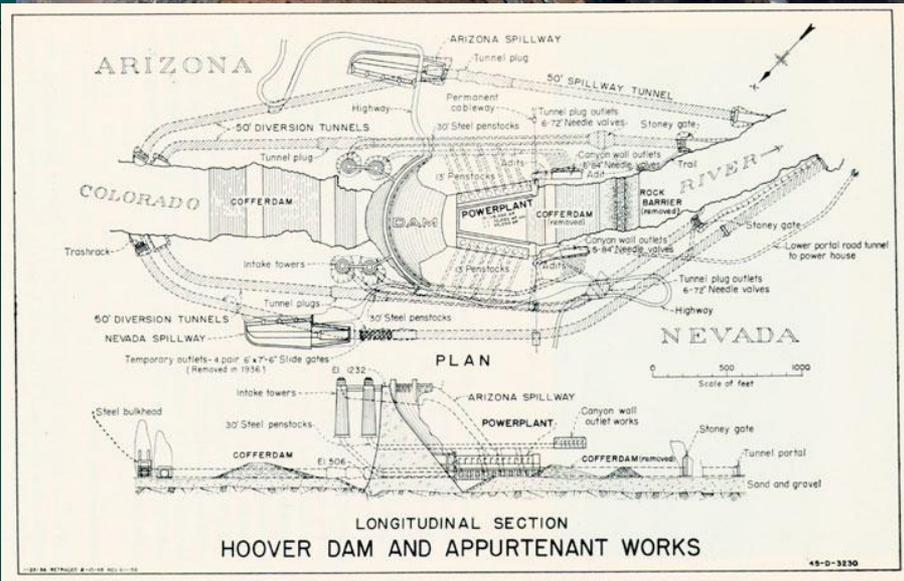


Диаграмма Ганта оказалась таким мощным аналитическим инструментом, что в течение почти ста лет не претерпевала изменений. И лишь в начале 1990-х для более подробного описания взаимосвязей в нее были добавлены линии связи между задачами.

	ММ. ГГ					ММ + 1. ГГ																														
	1-я неделя месяца					2-я неделя месяца					3-я неделя месяца					4-я неделя месяца																				
	сб	вс	пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс	пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс	пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс	пн	вт	ср	чт	пт								
			29	30	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
Поставщик 7							108																													
Поставщик 13										169																										
Поставщик 11										144																										
Поставщик 2										112																										
Поставщик 1										49																										
Поставщик 3										55																										
Поставщик 5																																				
Поставщик 8																																				
Поставщик 4																																				
Поставщик 10																																				
Поставщик 12																																				
Поставщик 9																																				
Поставщик 6																																				
	0	0	0	0	0	108	0	0	529	0	0	76	64	0	0	200	46	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	137	0	0

Супруги Гилберт показали, что основные элементы производственных операций не зависят от содержания работы. Исследуя технологические операции, они разработали методику микроанализа движений, что положило начало научной организации рабочих мест.



Г.Форд. «Моя жизнь, мои достижения»

С той поры, как я, двенадцатилетним мальчиком, встретился с локомотивом до сегодняшнего дня вся сила моего интереса была направлена на проблему создания автоматически движущейся машины.

Когда я ездил в город, карманы у меня всегда были набиты всяким хламом: гайками и обломками железа. Нередко мне удавалось заполучить сломанные часы, и я пробовал их чинить. Тринадцати лет мне удалось в первый раз починить часы так, что они ходили правильно. С пятнадцати лет я мог чинить почти всякие часы, хотя мои инструменты были весьма примитивны.

То есть основа основ - знание дела и желание принести пользу отсюда успех!

«Людам нужно помогать открывая для них возможности, а не бросая им подачки»



Большой вклад в теорию и практику исследования производств внес российский ученый **Гастев Алексей Капитонович** (1882-1941 гг.). Его исследования по научной организации труда не потеряли своей актуальности и в настоящее время. Гастев сформулировал ряд важных правил по организации труда:

1. Сначала продумай всю работу досконально.
 2. Приготовь весь нужный инструмент и приспособления.
 3. Убери с рабочего места все лишнее, удали грязь.
 4. Инструмент располагай в строгом порядке.
 5. При работе ищи удобного положения тела.
 6. Не берись за работу круто. Входи в работу исподволь.
- Если надо сильно приналечь, то сначала приладься, испробуй на полсилы, а потом уже берись вовсю.

7. Не работай до полной усталости. Делай равномерные отдыхи.

8. Работай ровно (работа приступами, сгоряча портит и работу и характер).

9. Не волноваться (надо сделать перерыв, успокоиться и снова за работу).

10.  Полезно в случае неудачи работу прервать, навести порядок (прибрать рабочее место и снова за работу).

11. При удачном выполнении работы не старайся ее показывать, хвалиться.

12. В случае полной неудачи легче смотри на дело (попробуй сдержать себя и снова начни работу).

13. Кончил работу, прибери рабочее место.

Таким образом, перечисленные пункты предполагают выполнение следующих действий и условий: *планирование, заготовка, чистота, порядок, установка, вхождение в работу, режим, выдержку и еще раз чистоту и порядок.*

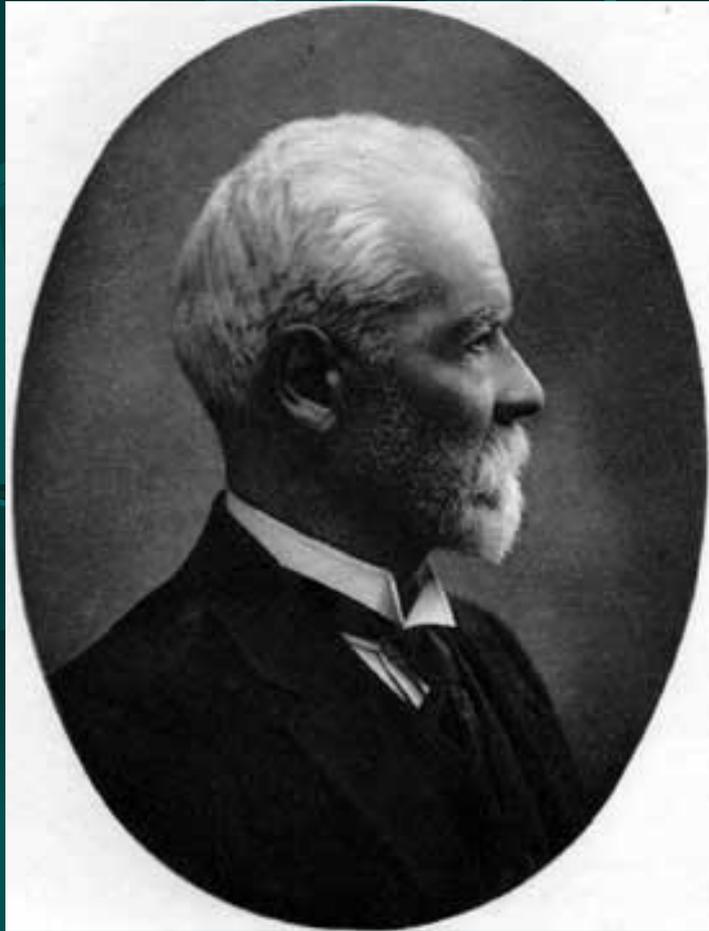
Классическая (административная) школа управления (1920-1950)

- Анри Файоль
- Линдалл Урвик, Лютер Гьюлик
- Джеймс Д. Муни, А.К. Рейли
- Макс Вебер
- Альфред П. Слоун

Цель: создание универсальных принципов управления



Административная школа управления (1916 г.)



В 1916 году, всего через несколько лет после публикации Тейлором своей теории научной организации труда, Файоль опубликовал работу «Общее и промышленное управление» (фр. *Administration Industrielle et Générale*). В своей книге Файоль обобщал наработанные им схемы управления, создавая логически стройную систематическую теорию менеджмента.

А. Файоль разделил все функции управления на **общие** (*планирование/ предвидение, организация, руководство/ распорядительство, координация, контроль* - относящиеся к любой сфере деятельности) и **специфические** (относящиеся непосредственно к управлению промышленным предприятием).



Управление включает шесть основных групп операций:

- техническую и технологическую (производство, изготовление, переработка);
- коммерческую (закупка, продажа, обмен);
- финансовую (привлечение капитала и эффективное управление им);
- охранную (охрана собственности и физических лиц);
- учетную (инвентаризация, балансовые ведомости, издержки производства, статистика);
- **административную** (предвидение, организация, распоряительство, координация и контроль).



14 принципов управления А. Файоля:

1. Разделение труда
2. Полномочия и ответственность
3. Дисциплина
4. Единоначалие
5. Единство направления (дирекции)
6. Подчиненность личных (индивидуальных) интересов общим
7. Вознаграждение персонала
8. Централизация
9. Скалярная цепь (иерархия)
10. Порядок
11. Справедливость
12. Стабильность рабочего места для персонала
13. Инициатива
14. Корпоративный дух



Школа человеческих отношений и поведенческих наук (1930 – 1960)

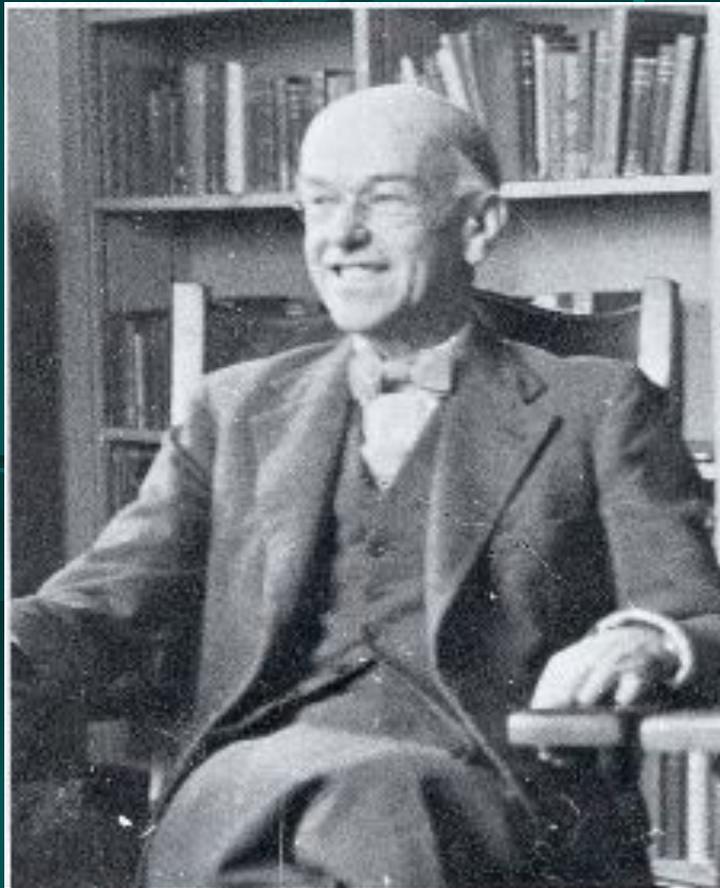
Идея: решающее влияние на рост производительности труда рабочего оказывают не материальные, а психологические и социальные факторы.

Предмет исследования :

чувства рабочего, его поведение, настроение, убеждения и т.д.



Школа человеческих отношений, поведенческая школа (30-60-е гг.)



Начало этому направлению положил американский социолог и психолог **Элтон Мэйо**, которого считают одним из основоположников индустриальной социологии и социологии труда.

Самый большой вклад Мэйо в развитие социологии управления и индустриальной социологии – это знаменитые Хоторнские эксперименты в “Вестерн электрик компани” близ Чикаго (1927–1932 гг.).

Изучая влияние различных факторов (условия и организация труда, заработная плата, межличностные отношения и стиль руководства) на повышение производительности труда на промышленном предприятии, Мэйо пришел к открытию роли человеческого и группового факторов.

- **Суть школы** - управление межличностными отношениями и применение психологии и социологии.
- Каждое предприятие – это определенная **социальная** система.

Научные разработки и рекомендации школы человеческих отношений послужили методологической основой создания новых разделов менеджмента — **теории лидерства, конфликтологии, управления персоналом и др.**



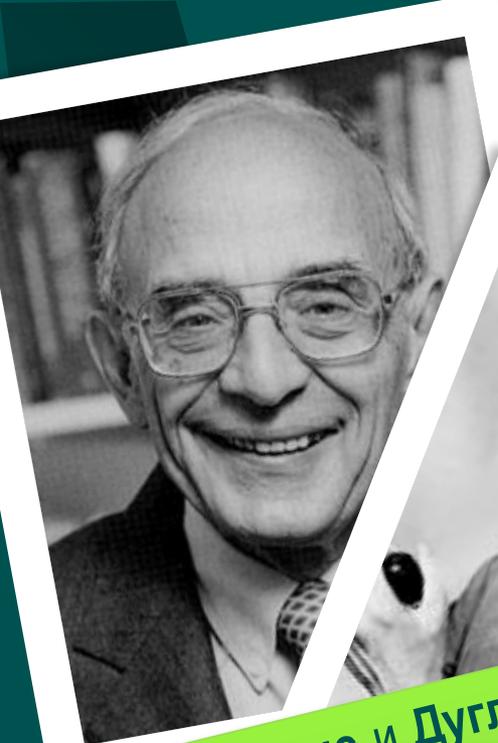
Основное содержание теории человеческих отношений - обоснование необходимости:

- развития у рабочих чувства как индивидуальной, так и коллективной ответственности;
- создания на предприятии атмосферы «подлинной общности интересов»;
- перехода от «центрального» авторитета к «фундаментальному» авторитету, т. е. от авторитета должности к авторитету знаний и профессионализма.



Общие принципы теории человеческих отношений

- 1. Люди в основном мотивируются социальными потребностями (человек- социальное животное), они ощущают свою индивидуальность благодаря отношению с другими людьми.
- 2. Сама работа, поскольку человек не работает на себя (фабричная система в противовес крестьянскому хозяйству) потеряла привлекательность, поэтому удовлетворение человек ищет в социальных взаимоотношениях.
- 3. Люди более отзывчивы к социальному влиянию (давлению) группы, чем к побуждению и контролю со стороны руководства.
- 4. Жесткая иерархия и формальная организация несовместимы с природой человека.



Крис Арджирис и Дуглас Мак-Грегор
– американские психологи-социологи -
обнаружили тенденцию сопротивления
обучению.

Ключевые положения:

- 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.

«Люди сопротивляются переходу от автоматического, беспроблемного, социально инертного существования к сознательному, рефлексивному поведению в условиях неопределенности и угрозы...»

Поведенческая (бихевиористская) школа

Применение науки о поведении повышает эффективность труда отдельного работника и организации в целом (в ограниченном числе случаев)

Содержательные теории мотивации

- теория иерархии потребностей по А.Г. Маслоу,
- теории «Х» и «Y» Дугласа Мак-Грегора,
- теория «мотивационной гигиены» Ф. Герцберга,
- Теория Альдерфера,
- Теория потребностей Мак-Клеланда.

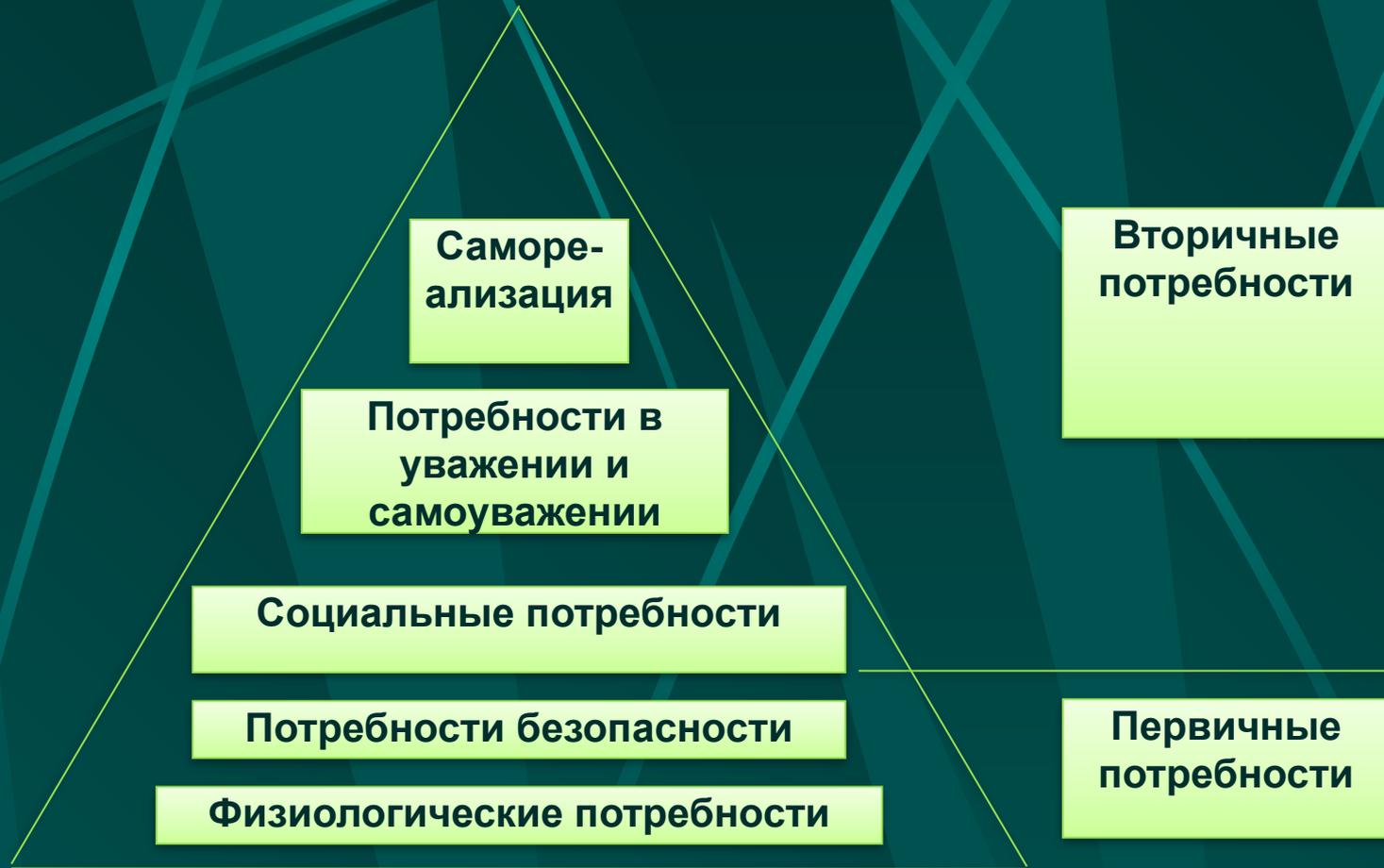
Иерархия индивидуальных потребностей работника (теория иерархии человеческих потребностей).

А.Маслоу

- **На нижнем уровне находятся физиологические потребности (голод, жажда).** До тех пор пока группа этих потребностей не будет удовлетворена, какое-либо осмысленное воздействие на объект управление практически невозможно.
- **На втором уровне находится безопасность.** Она включает : жилище, обеспечение коммунальными услугами ... В степени уровня безопасности возможны значительные различия, а значит а значит возможны и методы воздействия на работника.

- **На третьем уровне находится принадлежность к определенной социальной группе (групповое родство).** Предполагается, что значительная часть работников стремится повысить свой социальный статус.
- **Четвертый уровень – самооценка.** Самоуважение, признание ... Для достижения самоуважения далеко не всегда необходима смена **социальной группы.**
- **Пятый уровень – самореализация** (самосовершенствование, исполнение желаний).

Теория потребностей А. Маслоу



Теория «мотивационной гигиены» Герцберга

Герцберг экспериментально выделил две группы факторов:

Гигиенические факторы

условия занятий спортом

зарплата

отношения с коллегами

отношения с командой

политика организации

контроль

личная жизнь

защищенность

Факторы мотивации

достижения

признание

сама работа

ответственность

успех

рост

отношения с

подчиненными

статус

Теория Альдерфера

Альдерфер преобразовал пять уровней потребностей по Маслоу в три группы основных потребностей: существования, в связях и росте.

Потребности существования касаются выживания (физиологическое благополучие и потребности в безопасности).

Потребности в связях подчеркивают значимость межличностных, социальных взаимоотношений, т.е. стремление получить поддержку, признание, одобрение других людей.

Потребности в росте связаны с внутренним стремлением человека к развитию потенциала.

Теория «X» и «Y» Мак-Грегора

Люди «X»

- ❖ *Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы («От работы кони дохнут»)*
- ❖ *У людей нет честолюбия и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили («Я человек маленький, мое дело – сторона»)*
- ❖ *Больше всего люди хотят защищенности*
- ❖ *Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания*

Теория «X» и «Y» Мак-Грегора

Люди «Y»

- ❖ *Труд - процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, но и будут стремиться к ней*
- ❖ *Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль*
- ❖ *Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели*
- ❖ *Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично*

Теория потребностей Мак Клеелланда

Люди с потребностью власти - это не обязательно рвущиеся к власти карьеристы. Это может быть лидер, выдвигающий цели, в которых заинтересован весь коллектив, берущий на себя обеспечение его членов способами и средствами достижения целей, формирующий у членов коллектива уверенность в собственных силах и компетентности и т.д.

Теория потребностей Мак Клеелланда

Потребность в успехе (достижениях) удовлетворяется не провозглашением успеха человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения.

Теория потребностей Мак Клеелланда

Люди с высокой потребностью в достижениях:

- стремятся достичь успеха скорее за счет собственных способностей и усилий, чем за счет командной работы или случайных факторов,
- обычно более склонны к инновациям, чем другие. Хотя они выбирают умеренно сложные задачи, зато потом постоянно двигаются в направлении более сложных задач. Они постоянно ищут разнообразие и информацию для нахождения новых путей выполнения работы,
- не могут остановиться или сделать работу наполовину и не чувствуют себя удовлетворенными, пока не приложат максимум усилий,
- обычно спокойны, редко хвастаются своими достижениями и очень реалистично относятся к своим способностям,
- считают, что выполнение задачи само по себе несет удовлетворение, не ждут наград и не мечтают обязательно получить соответствующее материальное вознаграждение. Часто рассматривают деньги скорее как форму обратной связи или как оценку их работы.

Процессуальные теории мотивации

- теория ожиданий В. Врума
- теория справедливости Д.С. Адамса
- модель Портера-Лоулера

Теория ожиданий В. Врума

- **Затраты труда – результаты (З – Р)**
 - человек оценивает соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами и если чувствует, что прямой связи между ними нет, то мотивация будет ослабевать;
 - отсутствие взаимосвязи может иметь место из-за неправильной самооценки работника, его плохой подготовки или неправильного обучения, или из-за того, что работнику не дали достаточно прав или ресурсов для выполнения поставленной задачи.
- **Результаты труда - вознаграждение (Р – В)**
 - если человек не будет ощущать четкой связи между достигаемыми результатами и желаемым поощрением, мотивация трудовой деятельности будет ослабевать;
 - если человек уверен, что достигнутые результаты будут вознаграждены, но при разумной затрате усилий ему этих результатов не достичь, то мотивация и в этом случае будет слабой;
 - вознаграждение необходимо давать только за эффективную работу.
- **Валентность (ценность) поощрения или вознаграждения**
- **Мотивация = З-Р x Р-В x валентность**

Теория справедливости Д.С. Адамса

- Люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную (в лучшем случае) работу.
- Свои усилия или вклад в трудовую деятельность они оценивают по ряду параметров - возраст, пол, образование, трудовой стаж, социальный статус, преданность делу, положение в организации, квалификация и то, насколько усердно он трудится.
- Полученную отдачу или вознаграждение люди также могут рассматривать комплексно. Оно может включать денежные выплаты (заработную плату и премии), дополнительные льготы, статус, повышение по службе, моральные поощрения, степень внутренней заинтересованности самой работой.
- Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение.

Теория справедливости Д.С. Адамса

Сотрудники, которые считают, что им не доплачивают по сравнению с другими, могут:

- начать работать менее интенсивно
- стремиться повысить свое вознаграждение
- добиваться снижения вознаграждения другим

Восприятие и оценка справедливости носит относительный, а не абсолютный характер.

Модель Портера-Лоулера

Это комплексная процессуальная теория мотивации, включающая элементы теории ожиданий и теории справедливости.

Основные положения:

- *Мотивация* (усилие или энергия), *удовлетворенность* и *исполнительность* рассматриваются как отдельные переменные, сложно связанные между собой.
- *Результаты работы* зависят от затраченных усилий, способностей работника и осознания им своей роли в процессе труда.
- *Уровень усилий* зависит от ценности вознаграждения и от того, насколько работник уверен в вознаграждении.
- *Вознаграждение*, оцениваемое как справедливое, положительно влияет на уровень результативности и на удовлетворенность работника.
- *Степень удовлетворенности*, которая в будущем снова станет определять ожидания работника и его результативность, является следствием системы вознаграждений с учетом ее справедливости.

НОТ в Советском Союзе: рационализм + социализм

НОТ – научная организация труда

Алексей Капитонович Гастев (1882—1941), экономист, социолог, сотрудник Центрального института труда (ЦИТ)

Социальная инженерия – концепция культурных установок - технологизации организационно-трудовой деятельности и отношений

Уничтожение «стихийной распушенности» человека, которое начинается с физической и бытовой культуры — рационального режима дня, правильного питания, отдыха и движения, затем закрепляется в социально-

ической культуре поведения, искусстве
собой и своими эмоциями,
ношениях, а результатом становится
общей культуры производства.

начинается с постепенного
выдержанному в

Трудовая
привыкания к
течение всего дня



ПАМ'ЯТКА-ПРАВИЛА ЦІП (фрагмент)

1. Прежде чем браться за работу, надо всю ее продумать так, чтобы в голове окончательно сложилась модель готовой работы и весь порядок трудовых приемов. Если все до конца продумать нельзя, то продумать главные вехи, а первые части работы продумать досконально.
2. Не браться за работу, пока не приготовлен весь рабочий инструмент и все приспособления для работы.
3. На рабочем месте (станок, верстак, стол, пол, земля) не должно быть ничего лишнего, чтобы попусту не тыкаться и не искать нужного среди ненужного.
4. Весь инструмент и приспособления должны быть разложены в определенном, по возможности раз навсегда установленном порядке, чтобы можно было все это находить наобум.
5. За работу никогда не надо браться круто, сразу; не срываться с места, а входить в работу исподволь. Голова и тело сами разойдутся и заработают; а если приняться сразу, то скоро и себя, как говорится, зарежешь, и работу «запорешь». После крутого начального порыва работник скоро сдает: и сам будет испытывать усталость, и работу будет портить.
6. По ходу работы надо иногда усиленно приналечь: или для того, чтобы осилить что-нибудь из ряда вон выходящее, или чтобы взять что-нибудь сообща, артельно. В таких случаях не надо сразу налегать, а сначала приладиться, надо все тело и ум настроить, надо, так сказать, зарядиться; дальше надо слегка испробовать, нащупать потребную силу и уже после этого приналечь.
7. Работать надо как можно ровнее, чтобы не было прилива и отлива; работа сгоряча, приступами портит человека и работу.

Основные направления НОТ

- совершенствование норм разделения и кооперации труда;
- улучшение организации и обслуживания рабочих мест;
- рационализация приемов и методов труда;
- совершенствование нормирования труда;
- совершенствование материального и морального стимулирования работников;
- улучшение условий труда;
- повышение квалификации кадров;
- укрепление трудовой дисциплины.

Задачи НОТ

- Значение научной организации труда определялось решаемыми с ее помощью задачами:
- экономическими — обеспечение рационального использования живого труда;
- психофизиологическими — обеспечение благоприятных условий и охраны труда, поддержание высокой работоспособности и создание условий для нормального воспроизводства рабочей силы;
- социальными — преодоление монотонности труда, повышение уровня его содержательности и привлекательности, придание труду творческого характера и превращение в первую жизненную потребность.

Дальнейшее развитие рационализации

- Математическое моделирование при планировании (XX век – война математиков)
- Кибернетика
- ЭВТ
- ПК
- Технологии выполнения трудовых операций
- Корпоративные стандарты качества
- Техника безопасности

"Количественная школа" или «Школа науки управления» (1950-1960-е)

К. Черчмен, Е. Арноф, Д. Форрестер,
Л. Берталанфи, С. Бир, А. Гольдбергер,
Р. Люс, Л. Клейн,
В.К. Дмитриев, Г.А. Фельдман,
Л.В. Канторович, В.В. Новожилов,
В.С. Немчинов

Ключевая характеристика количественной школы - замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями, что позволяет существенно повысить эффективность управленческих решений.



Суть подходов заключается в следующем:

- применение научных методов анализа функционирования производственных систем и решение проблем управления с применением математического аппарата решения задач, компьютерной техники и информационных систем;
- разработка методов математического моделирования процессов выработки и принятия решений в организации;
- создание алгоритма выработки оптимальных решений с применением теории статистических решений, теории игр и др.;
- разработка количественных прикладных и абстрактных моделей экономических явлений.

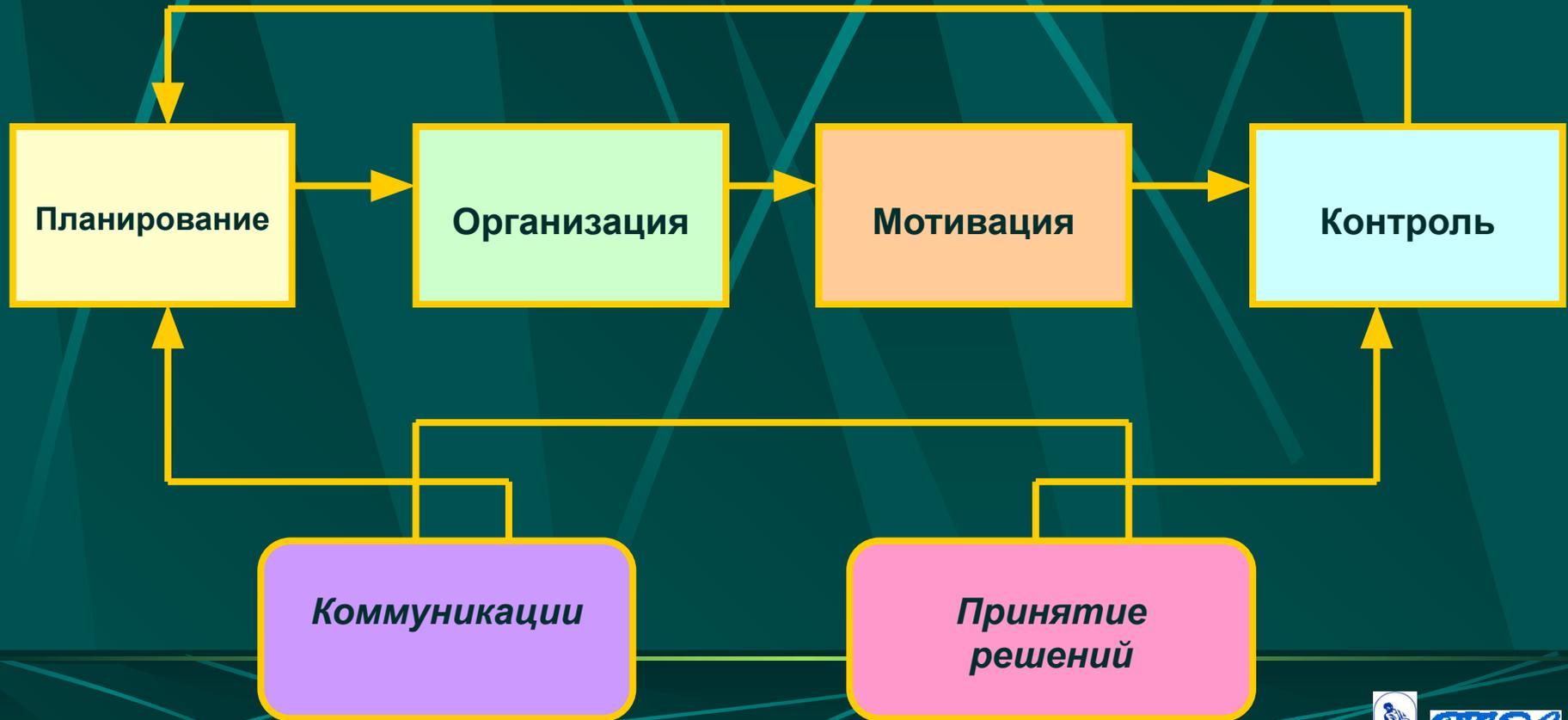
Становление школы науки управления связано с развитием математики, статистики, инженерных наук и других смежных с ними областей знаний.



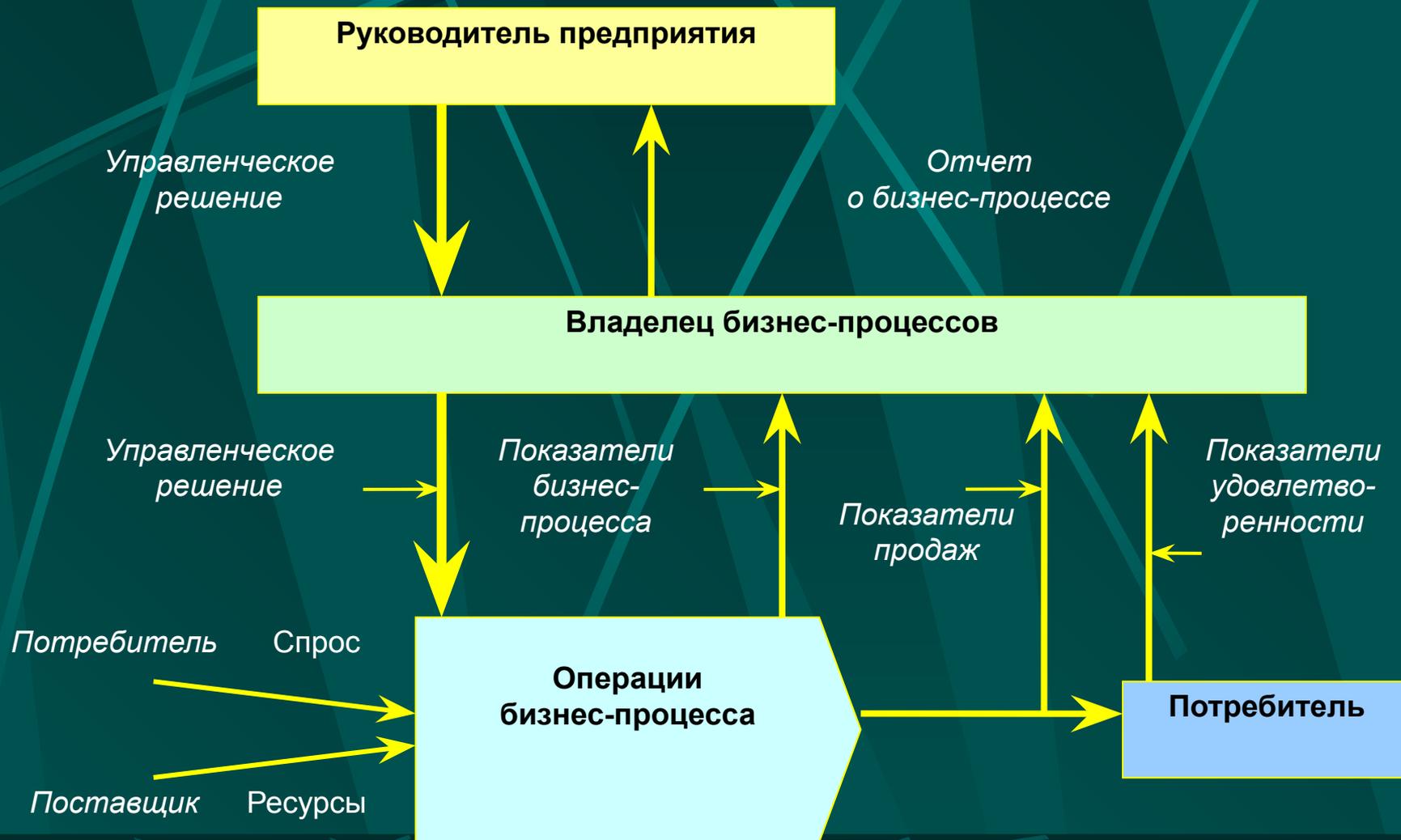
Процессный подход в менеджменте

Процесс управления –

система последовательно и параллельно взаимосвязанных функций



Структура бизнес-процесса



Системный подход в менеджменте

Организация как «открытая система»

ВХОДЫ

ПРЕОБРАЗОВАНИЯ

ВЫХОДЫ

*Информация,
материалы,
капитал,
трудовые
ресурсы*

*Обработка и
преобразование
входов
(зависит от
эффективности
управления)*

*Продукция или
услуги,
прибыль,
доля рынка,
рост организации,
удовлетворение
сотрудников*



Ситуационный подход в менеджменте

Ситуация –

это конкретный набор обстоятельств, оказывающих влияние на организацию в данное время

Руководитель должен:

- освоить средства профессионального управления
- научиться предвидеть вероятные «+» и «–» применения конкретной методики и концепций
- уметь правильно интерпретировать ситуацию
- уметь увязать конкретные приемы управления с конкретными ситуациями



Три варианта развития российского менеджмента:

- концепция **копирования** западной теории менеджмента
- концепция **адаптации** западной теории менеджмента
- концепция **создания** российской теории менеджмента

Особенность российского менеджмента - его гибкость, приспособляемость, маневренность и диалектичность.

Менеджмент знаний

В современном бизнесе
знания и управление ими
с целью создания конкурентного
преимущества
становятся главным
корпоративным приоритетом.

*Джеймс Широ,
исполнительный директор Pricewaterhouse Coopers*

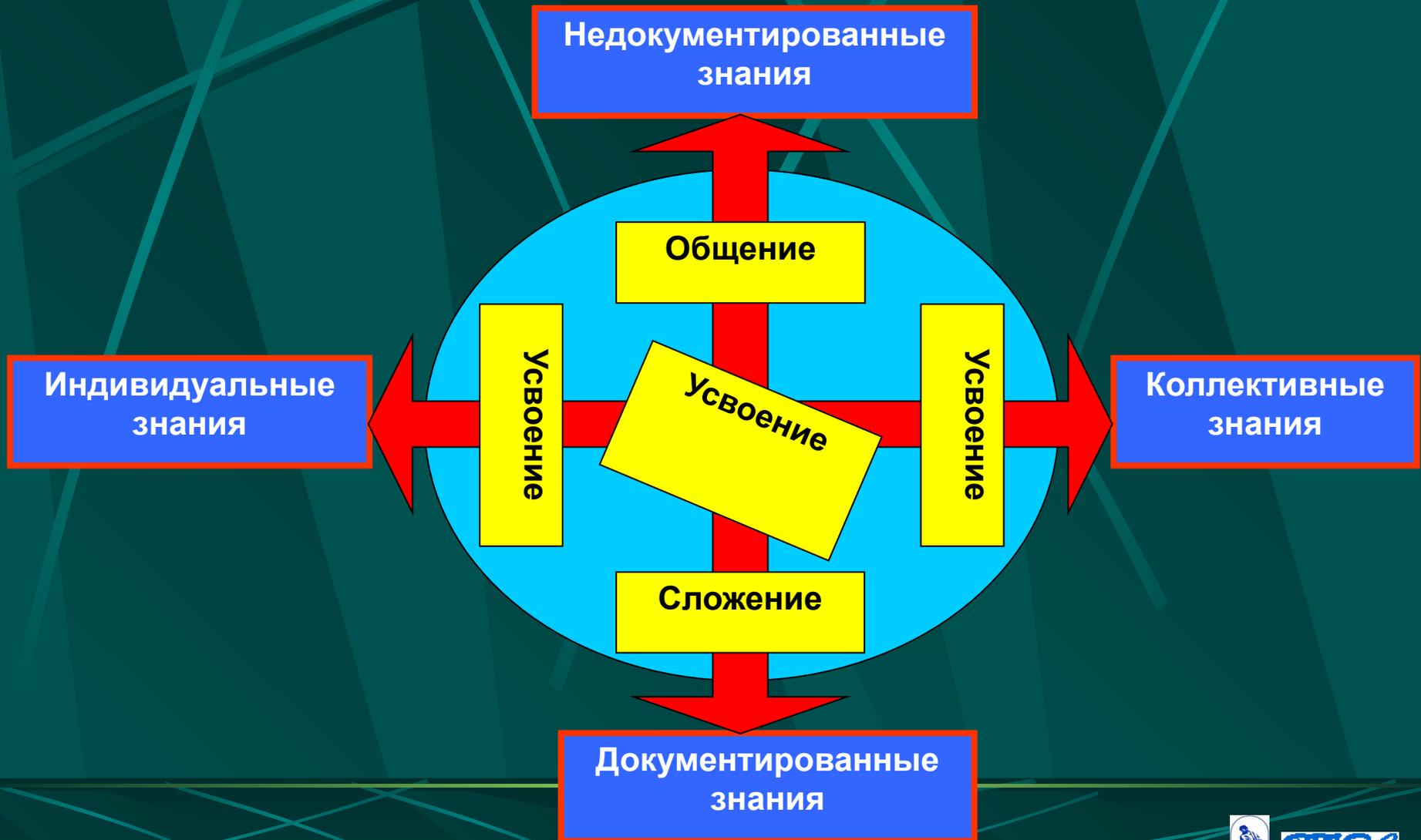


Источники корпоративных знаний

- *Знания о покупателе*
- *Знания о конкурентах*
- *Знания о продукте*
- *Знания о процессе*
- *Знания о финансах*
- *Знания о людях*



Трансформация знаний и их потоки внутри организации



КОЛЕСО УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ: ПЯТЬ ФУНКЦИЙ И ОБЛАСТЕЙ ДЕЙСТВИЯ

- Управляй творчеством
- Будь коучем
- Проводи мозговые штурмы

- Обучай и самообучайся
- Поощряй эксперименты
- Поощряй обратную связь

Создай

Узнай

Умножь

Упрости

Примени

- Управляй идеями
- Установи систему управления инновациями
- Заряди людей энергией

- Поощряй обмен идеями
- Создавай сообщества знаний
- Улучшай информационные системы

- Избавься от бюрократии
- Вдохни в людей уверенность
- Дифференцируй



Эффективная организация для новой экономики: три уровня управления знаниями

Управление знаниями
(как документированными,
так и undocumented)

**Обучающаяся
ся
организация**

**Обучающаяся
организация**

Организация - коуч

•Каждый учится

**Индустриальная
организация**

Каждый
•учится
•обучает
других и учится у них

Каждый
•учится
•обучает других и учится
у них
•является тренером для
других игроков и игроком
для других тренеров

Результаты
(устойчивый рост
и создание ценностей)



Контрольные вопросы по теме

- 1.** Каковы основные подходы и школы в развитии науки управления?
- 2.** Какие основные особенности современного российского менеджмента?
- 3.** В чем заключается системный подход к управлению?
- 4.** В чем состоит сущность процессного подхода к управлению?
- 5.** В чем заключаются особенности ситуационного подхода к управлению?
- 6.** Какую основную задачу решал Ф.У. Тейлор, разрабатывая свои принципы организации?
- 7.** Какую основную задачу решал А. Файоль, создавая свою «теорию администрации»?
- 8.** Дайте общую характеристику школы человеческих отношений.



Список рекомендуемой литературы

1. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник для студентов / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2012. – 616 с.
2. Виханский О.С. Менеджмент: учебник для студентов / О.С. Виханский, А.И. Наумов – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2010.- 576 с.
3. Дорофеев В.Д. Менеджмент: учебное пособие для студ. вузов / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопап – М: ИНФРА-М, 2008. – 440 с.
4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие для студентов вузов / Н.И. Кабушкин. – М.: Новое знание, 2009. – 336 с.
5. Менеджмент: учебник / под ред. Н.Ю. Чаусова, О. А. Калугина. – М.: КНОРУС, 2010. – 496 с.

