



Александр Голлай

ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА

КЛАССИФИКАЦИЯ

Теории менеджмента

```
graph TD; A[Теории менеджмента] --- B[«Одномерные» теории]; A --- C[«Многомерные» теории]
```

«Одномерные
» теории

«Многомерные
» теории

«Одномерные» теории

Задача

Научный
менеджмент

Человек

Бихевиоризм

Управление

Административно
е управление

Научный менеджмент

Scientific Management

FREDERICK WINSLOW TAYLOR



(1856 , Philadelphia, Pn., USA – 1915)

НАУЧНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. ТЕЙЛОР

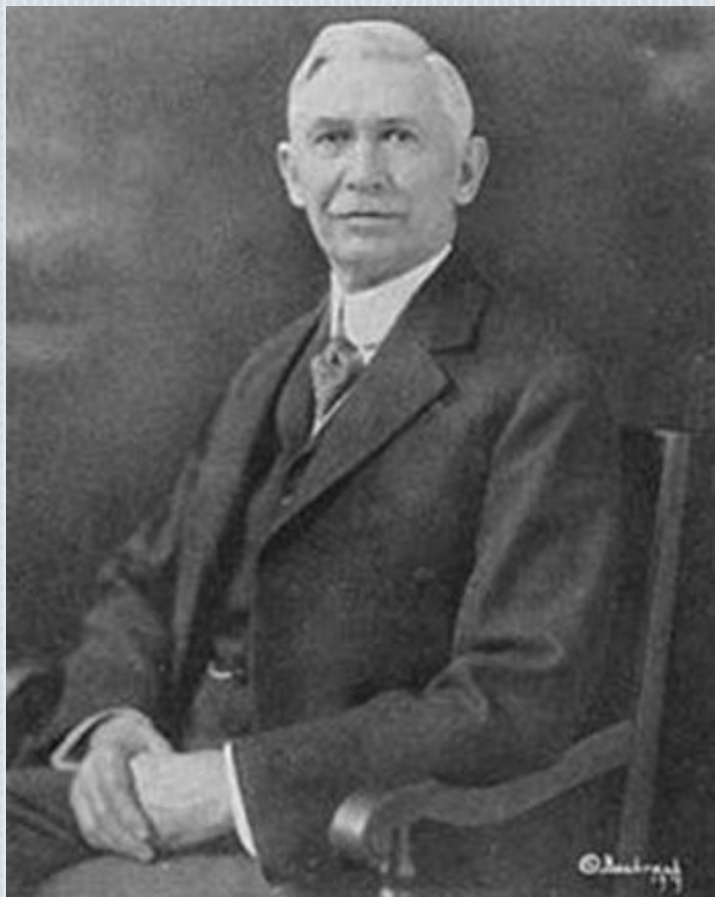


Основные принципы *научного управления* Тейлора состоят в следующем:

- ✓ разработка оптимальных методов осуществления работы на базе научного изучения затрат времени, движений, усилий и т.п.;
- ✓ абсолютное следование разработанным стандартам;
- ✓ подбор, обучение и расстановка рабочих на те рабочие места и задания, где они могут принести наибольшую пользу;
- ✓ оплата по результатам труда (меньшие результаты — меньше оплата, большие результаты — больше оплата);
- ✓ использование функциональных менеджеров, осуществляющих контроль по специализированным направлениям;
- ✓ поддержание дружеских отношений между рабочими и менеджерами с целью обеспечения возможности осуществления научного управления.

**Фредерик Уинслоу
Тейлор
(1856 — 1915)**

ГАРРИНГТОН ЭМЕРСОН



**(1853-193
1)**

НАУЧНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. ЭМЕРСОН

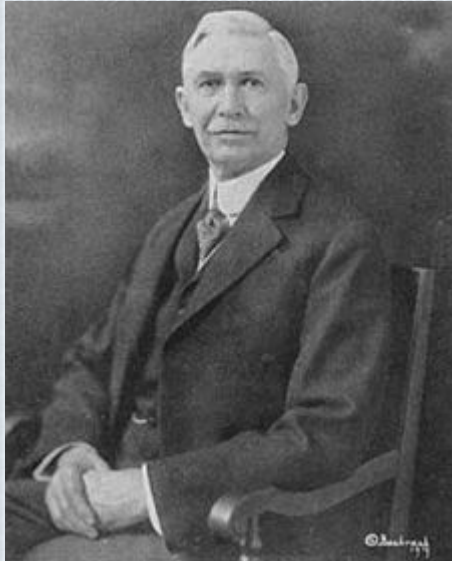


**Гаррингтон
Эмерсон
(1853-1931)**

Принципы «производительности» Эмерсона:

- 1) отчётливая постановка идеалов и целей;**
- 2) здравый смысл в каждой работе;**
- 3) компетентная консультация.** Суть этого принципа состоит, по его мнению, в умении руководителя воспринимать компетентное мнение специалистов и учитывать его при окончательном выборе решения;
- 4) дисциплина.** Этот принцип трактуется, прежде всего, как безусловное подчинение руководителю, т. е. как исполнительская дисциплина;
- 5) справедливое отношение к персоналу** — предполагает не только вознаграждение за выполненную работу, но и умение использовать работника на той работе, где он может максимально раскрыть свои способности;

НАУЧНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. ЭМЕРСОН



**Гаррингтон
Эмерсон
(1853-1931 гг.)**

Принципы «производительности» Эмерсона:

6) **быстрый, надёжный, полный, точный и постоянный учёт.** Под учётом понимается, прежде всего, документирование;

7) **диспетчирование**, т.е. хорошо организованная диспетчерская служба;

8) **нормы и расписания.** Выдвигая в качестве основной задачи производительности постоянное повышение результата при неуклонном сокращении затрачиваемых усилий, Г. Эмерсон приходит к выводу, что для получения желаемого результата легче соблюдать определённый тип и ритм работы, чем выполнять работу медленно. Отсюда заключение необходимости нормирования работы и выполнения работы по расписанию;

9) **нормализация условий.** Суть его — в определении оптимальных условий деятельности работника;

10) **нормирование операций**, которое предполагает деление всей работы на стандартные операции и их выполнение по определённому плану в чётко обозначенное время и в заданной последовательности;

НАУЧНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. ЭМЕРСОН



**Гаррингтон
Эмерсон
(1853-1931 гг.)**

Принципы «производительности» Эмерсона:

- 11) написание стандартных инструкций;**
- 12) вознаграждение за производительность.** Г. Эмерсон формулирует идеальные условия реализации этого принципа следующим образом:
- 13) гарантированная почасовая оплата;**
- 14) минимум производительности,** недостижение которого означает, что рабочий не приспособлен к данной работе и что его надо либо подучить, либо перевести на другое место;
- 15) прогрессивная шкала премий за производительность,** должна начинаться с такого низкого уровня, что дает возможность получить ее практически каждому;

НАУЧНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. ЭМЕРСОН



**Гаррингтон
Эмерсон
(1853-1931 гг.)**

Принципы «производительности» Эмерсона:

- 16) **норма полной производительности**, устанавливаемая на основании подробных и тщательных исследований, в том числе на основании изучения времени и движений;
- 17) **на каждую операцию** — определенная норма продолжительности, норма, создающая радостный подъем, т.е. стоящая посередине между подавляющей медлительностью и слишком утомительной скоростью;
- 18) **по каждой операции нормы продолжительности должны меняться в зависимости от станков, условий и личности исполнителя**; таким образом, расписания должны индивидуализироваться; определение средней производительности каждого отдельного рабочего по всем выполняемым им операциям за долгий период;
- 19) **постоянный периодический пересмотр норм и расценок, приспособление их к меняющимся условиям**. Если изменившиеся условия требуют от рабочих повышения квалификации или увеличения усилий, то необходимо повышать и зарплату. Нормы продолжительности операций никакого отношения к ставкам не имеют. Их надо пересматривать и менять не для того, чтобы так или иначе влиять на размеры зарплаты, а для того, чтобы они постоянно при всех меняющихся условиях оставались точными. Для пешехода норма производительности будет одна, для велосипедиста другая, а для автомобилиста третья;
- 20) **рабочий должен иметь возможность заканчивать операцию не в точный стандартный срок, а немного раньше или немного позже, в пределах некоторой стандартной зоны»**.

FRANK BUNKER GILBRETH- ФРЭНК ГИЛЬБРЕТ



**(1868—192
4)**

ФРЭНК ГИЛЬБРЕТ

- Киносъемка
- «The one best method»

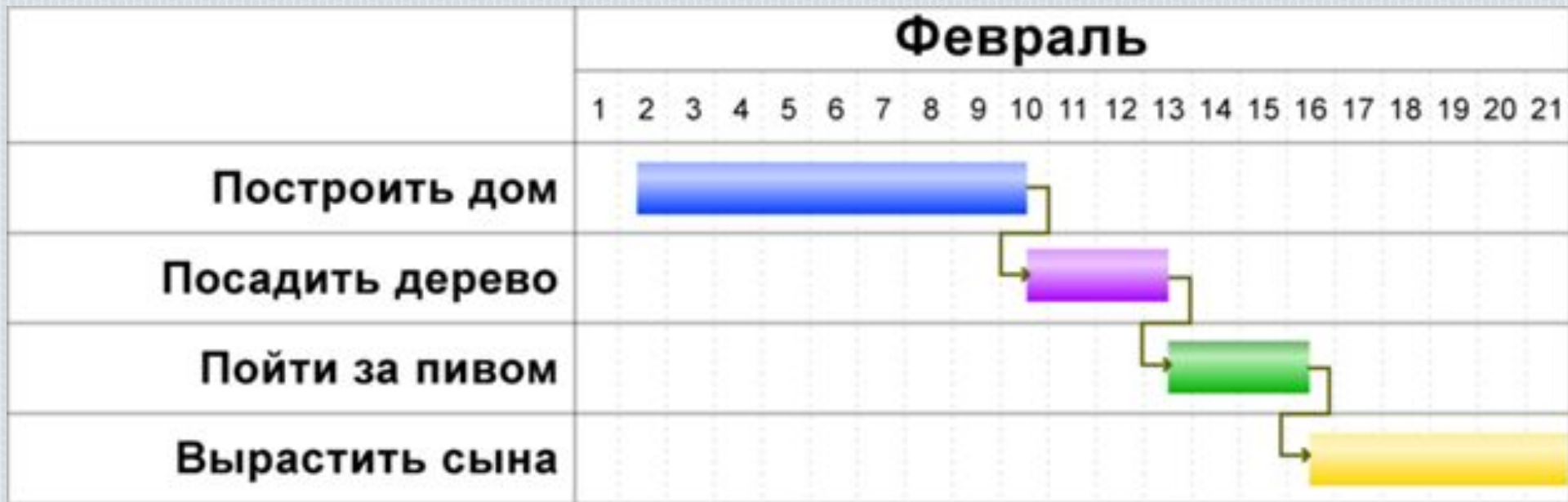
Тэйлоровский хронометраж не выходил за пределы измерения времени. Гильбрет стремился вырваться за эти пределы, чувствуя недостаточность элемента времени для решения организационных задач.

HENRY GANTT - ГЕНРИ ГАНТТ



**(1861-1923
)**

ДИАГРАММА ГАНТА



Первый формат диаграммы был разработан Генри Гантом в 1910 году.

HENRY FORD - ГЕНРИ ФОРД



(1863-1947)

ГЕНРИ ФОРД

Генри Форд впервые стал использовать промышленный конвейер. Книга Форда «Моя жизнь, мои достижения» является классическим трудом по научной организации труда.



ПРЕДСТАВИТЕЛИ ШКОЛЫ:

- ❑ Л. Брендис
- ❑ Генри Таун
- ❑ Фредерик Хелси
- ❑ Генри Гантт
- ❑ Томпсон
- ❑ Гиллеспи
- ❑ Уолл
- ❑ Барт
- ❑ Френк Джилбретт (Гилбретт)
- ❑ Аллен Монгенсен
- ❑ Гаррингтон Эмерсон
- ❑ А. Гастев
- ❑ А. Ф. Журавский

НАУЧНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. ВЫВОДЫ

Внедрение в практику идей научного менеджмента позволило существенно повысить производительность труда. В то же время это приводило к интенсификации труда работников, что усиливало напряжение в отношениях между рабочими и менеджерами.

Бихевиоризм

Behaviourism

GEORGE ELTON MAYO - ЭЛТОН МЭЙО



**(1880—194
9)**

ХОТОРНСКИЙ ЭКСПЕРИМЕНТ

Хоторнский эксперимент (**Hawthorne Effect**) — общее название ряда социально-психологических экспериментов, проводившихся группой учёных под руководством Элтона Мэйо на фабрике «Вестерн Электрикс» в США с 1924 по 1936 г. Их задачей было выявление зависимости между физическими условиями работы и производительностью труда.

ХОТОРНСКИЙ ЭКСПЕРИМЕНТ



ХОТОРНСКИЙ ЭКСПЕРИМЕНТ

Если создать соответствующие отношения, человек будет трудиться с интересом и энтузиазмом. Мэйо говорил, что менеджеры должны доверять рабочим и основное внимание уделять созданию благоприятных взаимоотношений в коллективе.

ШКОЛА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ. СКОТТ

Вальтер Дилл Скотт (1869—1955) –
«менеджеры должны смотреть на
рабочих не только сквозь призму их
экономических интересов, но и
социальных»

ШКОЛА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ. ФОЛЛЕТ



Мари Паркер
Фоллет
(1868— 1933)

Менеджер должен отказаться от формальных взаимодействий с рабочими, быть **ЛИДЕРОМ**, признанным рабочими, а не опирающимся на должностную власть. Её трактовка менеджмента как «искусства добиваться результатов посредством действий других» во главу угла ставила гибкость и гармонию во взаимоотношениях между менеджерами и рабочими. Фоллет считала, что менеджер должен исходить из ситуации и управлять в соответствии с тем, что диктует ситуация, а не с тем, что предписано функцией управления.

АБРАХАМ МАСЛОУ



(1908—1970)

ШКОЛА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ. МАСЛОУ



Абрахам
Маслоу
(1908—1970)

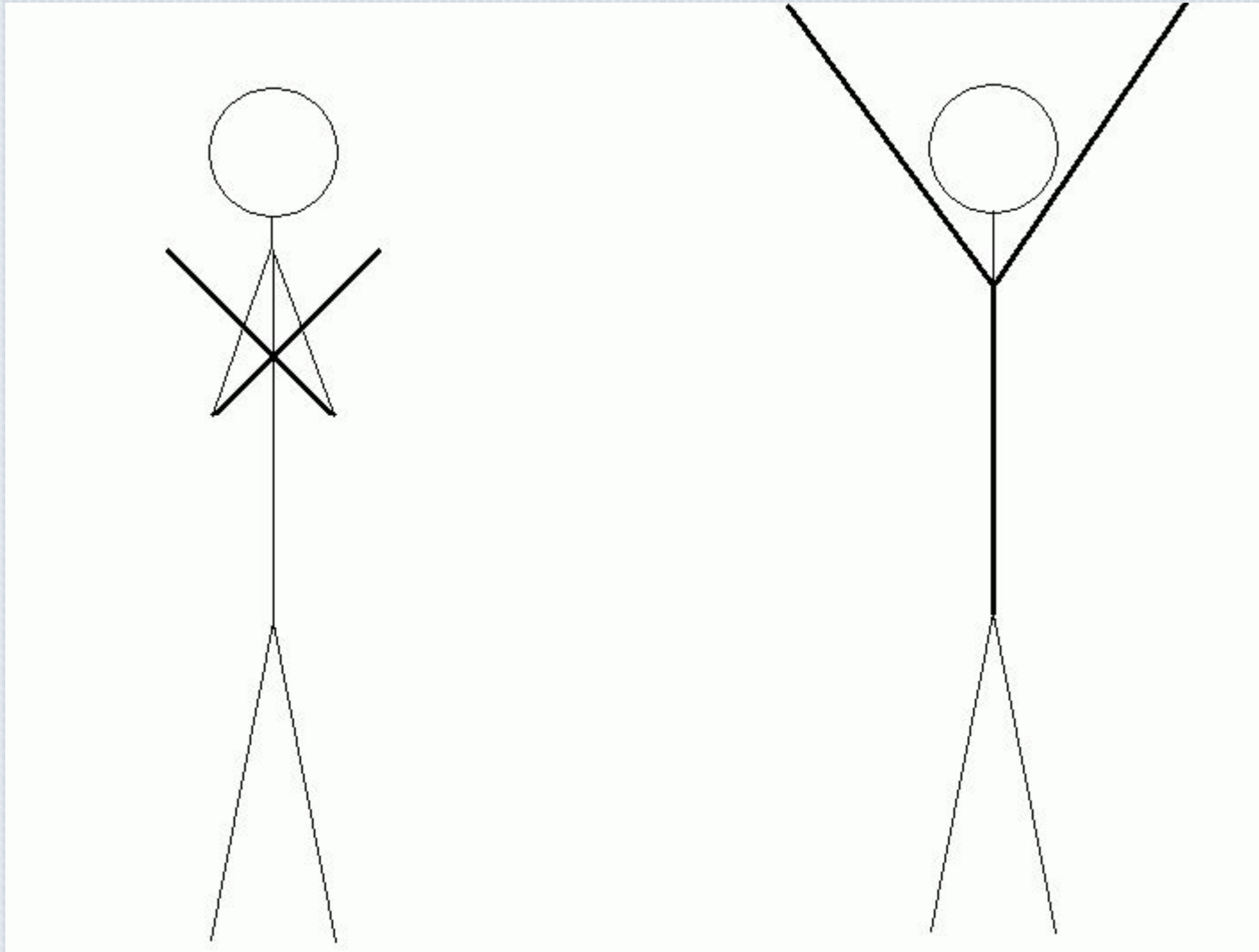
Человек имеет сложную структуру иерархически расположенных потребностей, и управление в соответствии с этим должно вестись на основе выявления потребностей рабочего и использования соответствующих методов мотивирования.

ДУГЛАС МАКГРЕГОР



**(1906—196
4)**

ТЕОРИЯ «X» И «Y» (THEORY «X» AND «Y»)



ТЕОРИЯ «Х»

- ❑ средний человек ленив и стремится избегать работы;
- ❑ работники не очень честолюбивы, боятся ответственности и хотят, чтобы ими руководили;
- ❑ для достижения целей предприятия надо принуждать работников трудиться под угрозой санкций, не забывая при этом и о вознаграждении;
- ❑ строгое руководство и контроль являются главными методами управления;
- ❑ в поведении работников доминирует стремление к безопасности.

На этих постулатах о человеке как плохом, недобросовестном и безынициативном работнике следует, согласно данной теории, строить управление организацией. В деятельности руководителя должна преобладать мотивация подчиненных, основанная на страхе наказания.

ТЕОРИЯ «Y»

Строится на противоположных теории «X» принципах и включает следующие постулаты:

- ❑ нежелание работать – это не врожденное качество работника, а следствие плохих условий труда, которые подавляют природенную любовь к труду;
- ❑ при благоприятном, успешном прошлом опыте работники стремятся брать на себя ответственность;
- ❑ лучшие средства осуществления целей организации – вознаграждение и личностное развитие;
- ❑ при наличии соответствующих условий сотрудники усиливают цели организации, формируют в себе такие качества, как самодисциплина и самоконтроль;
- ❑ трудовой потенциал работников выше, чем принято считать. В современном производстве их созидательные возможности используются лишь частично.

*Административная
школа управления*

*Administrative
Management*

HENRI FAYOL – АНРИ ФАЙОЛЬ



(1841-1925)

14 универсальных

принципов

управления

Анри Файоля

14 ПРИНЦИПОВ УПРАВЛЕНИЯ ФАЙОЛЯ

1. *Разделение труда – специализация*
2. *Власть и ответственность*
3. *Дисциплина*
4. *Единоначалие (единство распорядительства)*
5. *Единство направления (цели)*
6. *Подчинение индивидуальных интересов*
7. *Вознаграждение*

14 ПРИНЦИПОВ УПРАВЛЕНИЯ ФАЙОЛЯ

8. *Централизация*

9. *Цепи взаимодействия (коммуникации)*

10. *Порядок*

11. *Справедливость*

12. *Стабильность персонала*

13. *Инициатива*

14. *Корпоративный дух*

6 ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ

1. *Техническая*
2. *Коммерческая*
3. *Финансовая*
4. *Безопасность*
5. *Эккаунтинг*
6. *Управление*

ЦИКЛ ФАЙОЛЯ (УПРАВЛЕНИЕ ВКЛЮЧАЕТ)



MAX WEBER – МАКС ВЕБЕР



**(1864 -
1920)**

ТЕОРИЯ «ИДЕАЛЬНОЙ БЮРОКРАТИИ»

1. разделение труда на базе функциональной специализации;
2. хорошо определённая иерархическая система распределения власти;
3. система правил и норм, определяющих права и обязанности работников;
4. система правил и процедур поведения в конкретных ситуациях;
5. отсутствие личного начала в межличностных отношениях;
6. приём в организацию на основе компетентности и потребностей организации;

ТЕОРИЯ «ИДЕАЛЬНОЙ БЮРОКРАТИИ»

7. продвижение внутри организации на основе компетентности и широких знаний организации, которые приходят с выслугой лет;
8. стратегия к пожизненному найму;
9. чёткая система карьеры, обеспечивающая продвижение наверх для квалифицированных работников;
10. управление административной деятельностью состоит в разработке и установлении доскональных письменных инструкций по внутриорганизационным действиям.

«Многомерные»
теории

Синтетические теории

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД

Системный
подход

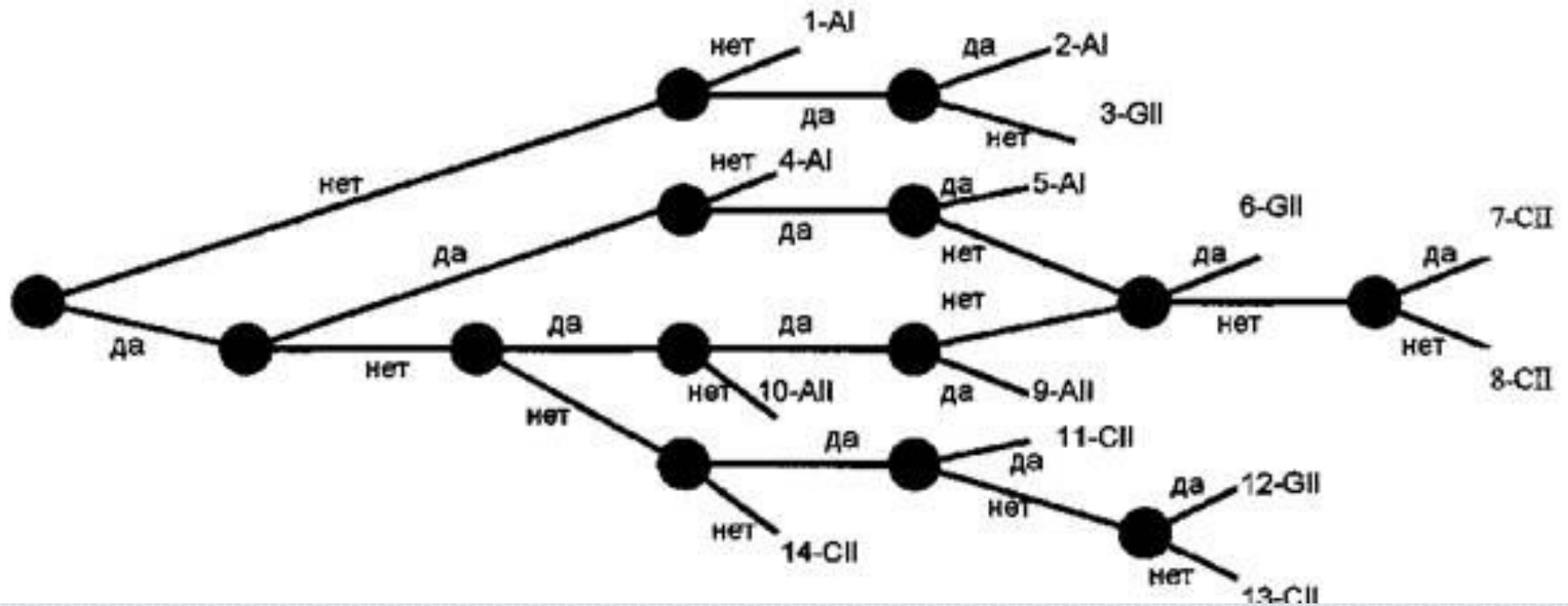
Комплексный
подход

СИТУАЦИОННЫЕ ТЕОРИИ

Шаги по эффективному управлению:

- управление должно уметь осуществлять анализ ситуации с точки зрения того, какие требования к организации предъявляет ситуация и что характерно для ситуации.
- должен быть выбран соответствующий подход к осуществлению управления, который в наибольшей степени и наилучшим образом соответствовал бы требованиям, выдвигаемым к организации со стороны ситуации.
- управление должно создавать потенциал в организации и необходимую гибкость для того, чтобы можно было перейти к новому управленческому стилю, соответствующему ситуации.
- управление должно произвести соответствующие изменения, позволяющие подстроиться к ситуации.

СИТУАЦИОННЫЕ ТЕОРИИ



PETER F. DRUCKER – ПИТЕР ДРУКЕР

1939: The End of Economic Man
1942: The Future of Industrial Man
1946: Concept of the Corporation
1950: The New Society
1954: The Practice of Management
1957: America's Next Twenty Years
1959: Landmarks of Tomorrow
1964: Managing for Results
1966: The Effective Executive
1969: The Age of Discontinuity
1970: Technology, Management and Society
1971: Men, Ideas and Politics
1973: Management: Tasks, Responsibilities, Practices
1976: The Unseen Revolution: How Pension Fund Socialism Came to America
1977: People and Performance: The Best of Peter Drucker on Management
1977: An Introductory View of Management
1979: Song of the Brush: Japanese Painting from Sanso Collection
1980: Managing in Turbulent Times
1981: Toward the Next Economics and Other Essays
1982: The Changing World of Executive
1982: The Last of All Possible Worlds
1984: The Temptation to Do Good
1985: Innovation and Entrepreneurship
1986: The Frontiers of Management: Where Tomorrow's Decisions are Being Shaped Today
1989: The New Realities: in Government and Politics, in Economics and Business, in Society and World View
1990: Managing the Nonprofit Organisation: Principles and Practices
1992: Managing for the Future
1993: The Ecological Vision
1993: Post-Capitalist Society
1995: Managing in a Time of Great Change
1997: Drucker on Asia: A Dialogue between Peter Drucker and Isao Nakauchi
1998: Peter Drucker on the Profession of Management
1998: Adventures of a Bystander
1999: Management Challenge for 21st Century
2001: The Essential Drucker
2002: Managing in the Next Society
2002: The Functioning Society
2004: The Daily Drucker
2006: The Effective Executive in Action



(1909 –
2005)

МВО (УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕЛЯМ)

МВО=Management by Objectives



Метод управления по целям заключается в постановке специфических измеряемых целей для каждого сотрудника и периодическое обсуждение прогресса на пути достижения этих целей

SMART

S

Specific – конкретная. Цель/ задача должна быть недвусмысленной и однозначной, т.е. сформулирована таким образом, чтобы у сотрудника не было ни единого шанса понять ее не так, неправильно или по-своему.

Варианты:

- **Strength** - требующая значительных усилий (амбициозная). Слишком легкие цели не «вдохновляют», и не стимулируют к тому чтобы прилагать исключительные усилия.

M

Measure – измеримая. Необходимо четко сформулировать критерии, по которым будет оценено – достигнута цель или нет. Эти критерии могут быть как количественными (в процентах, деньгах, штуках, и пр.), так и качественными (в этом случае, необходимо очень точно описать, что мы будем считать достойным выполнением цели, а что – нет).

SMART

A

Achievable – осуществимая. Завышенная цель демотивирует: если сотрудник считает цель невыполнимой, то вероятнее всего он не будет прилагать достаточных усилий для ее выполнения.

Варианты:

- **Agreed** – согласованная. Подразумевается, что данная цель не противоречит другим целям, которые реализует сотрудник, а также целям других сотрудников

R

Relevant - относится к большой цели, является ее частью. Сотрудник должен понимать, как реализация данной цели / задачи способствует достижению стратегических планов и реализации миссии компании.

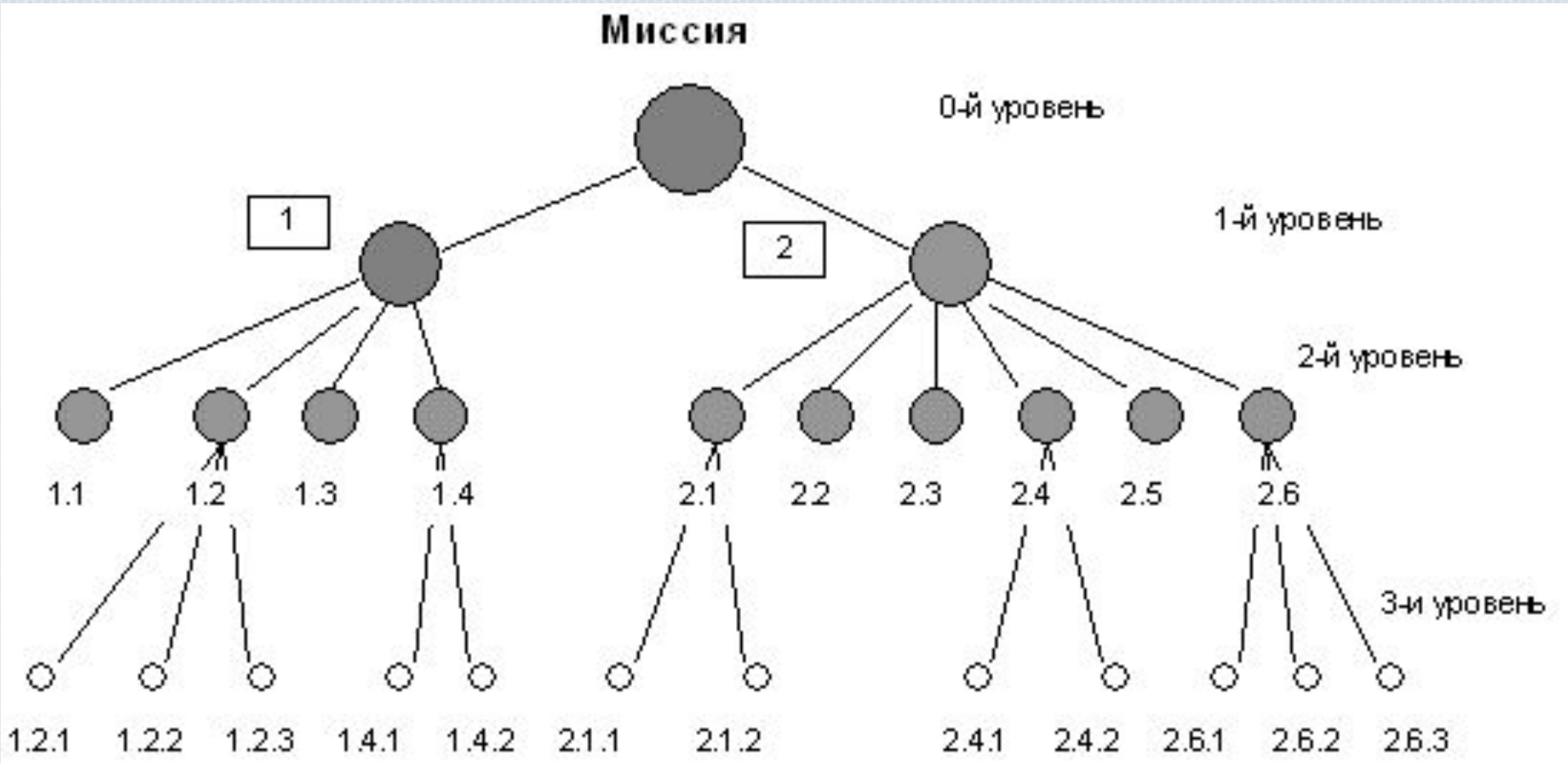
Варианты:

- **Realistic** – реалистичная. Аналогично Achievable – осуществимая
- **Result Oriented** - ориентированная на результат. Сотрудник должен понимать, какого результата он должен достичь, а не какой деятельностью заниматься.

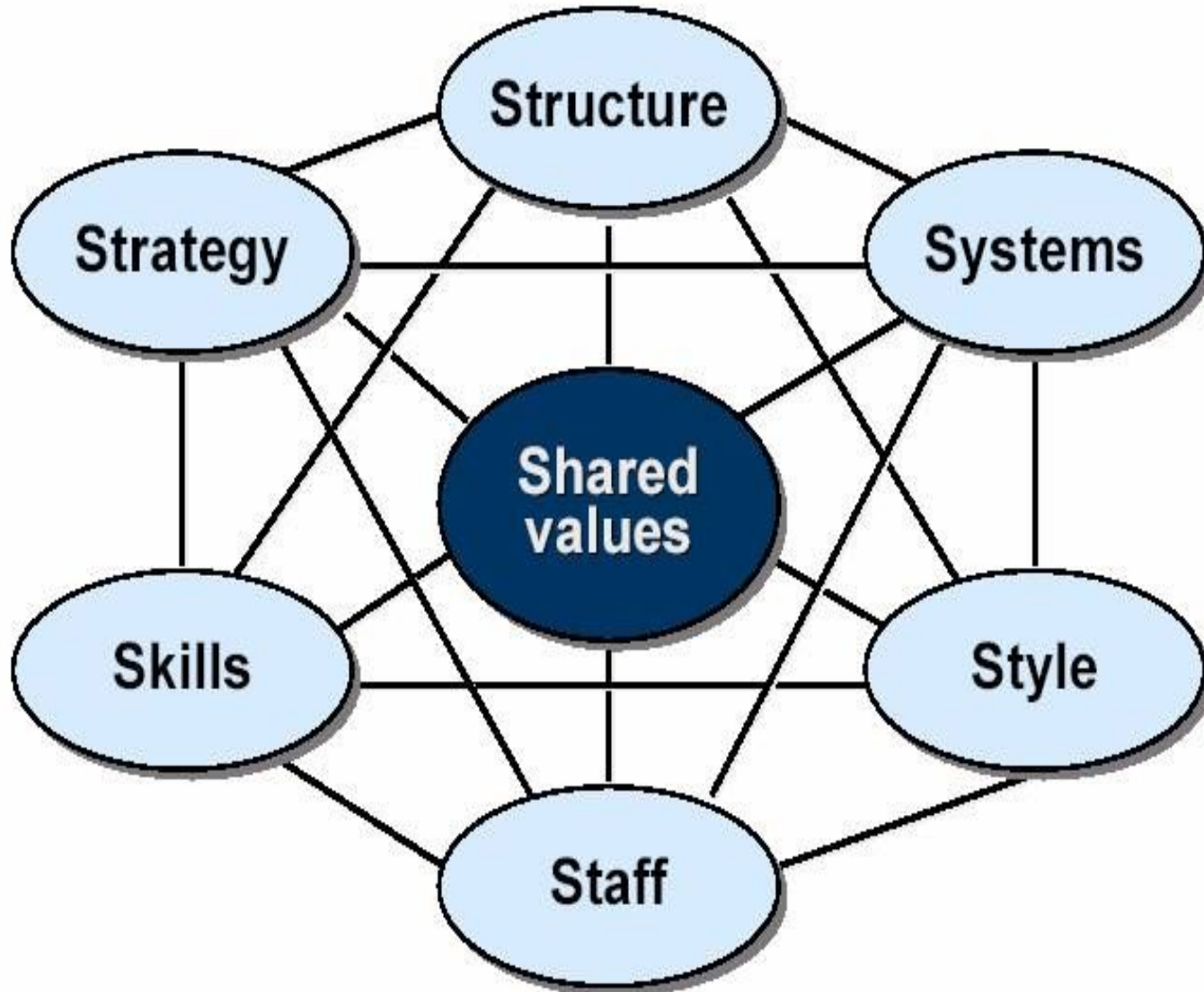
T

Time Bounded - ограниченная во времени, т.е. имеющая конечный срок

ДЕРЕВО ЦЕЛЕЙ



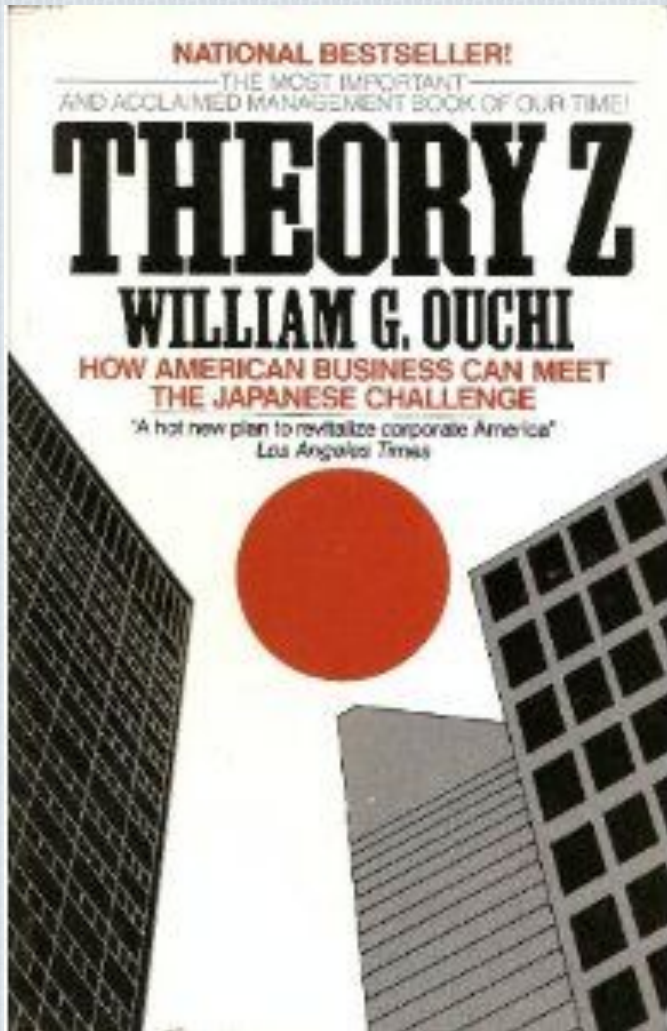
МОДЕЛЬ 7S (1981)



МОДЕЛЬ 7S



ТЕОРИЯ «Z». УИЛЬЯМ ОУЧИ



1. Долгосрочный найм кадров;
2. Групповое принятие решений;
3. Индивидуальная ответственность;
4. Замедленная оценка кадров и постепенное продвижение;
5. Скрытый не формальный контроль, чёткими и формализованными методами;
6. Неспециализированная карьера;
7. Всесторонняя забота о работниках.