

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)

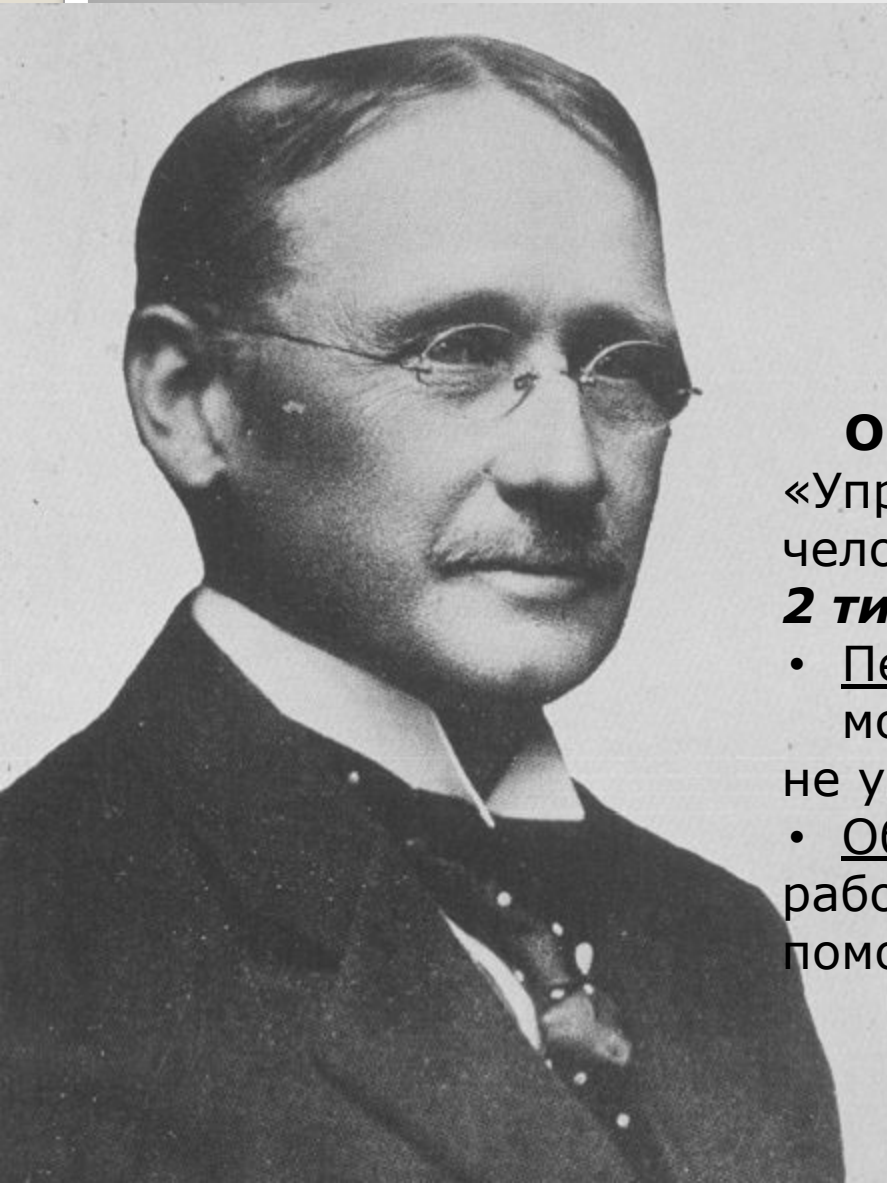
Генри Лоуренс Гантт
(1861 – 1919)

Генри Форд
(1863 – 1947)

Гаррингтон Эмерсон
(1853 – 1931)

ФРЕДЕРИК УИНСЛОУ ТЕЙЛОР

(1856 – 1915 гг.)



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

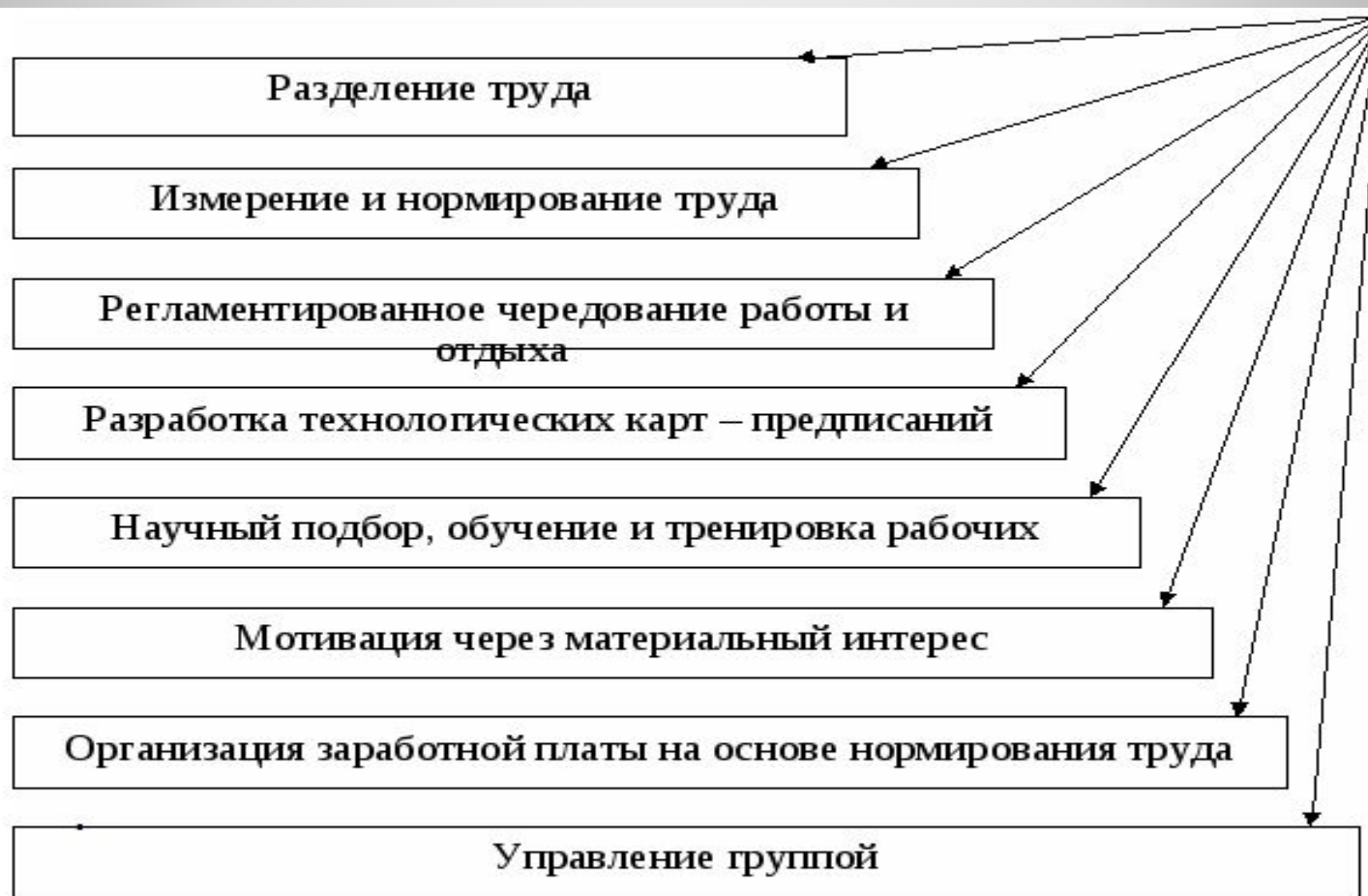
Объект управления – человек!!!

«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)



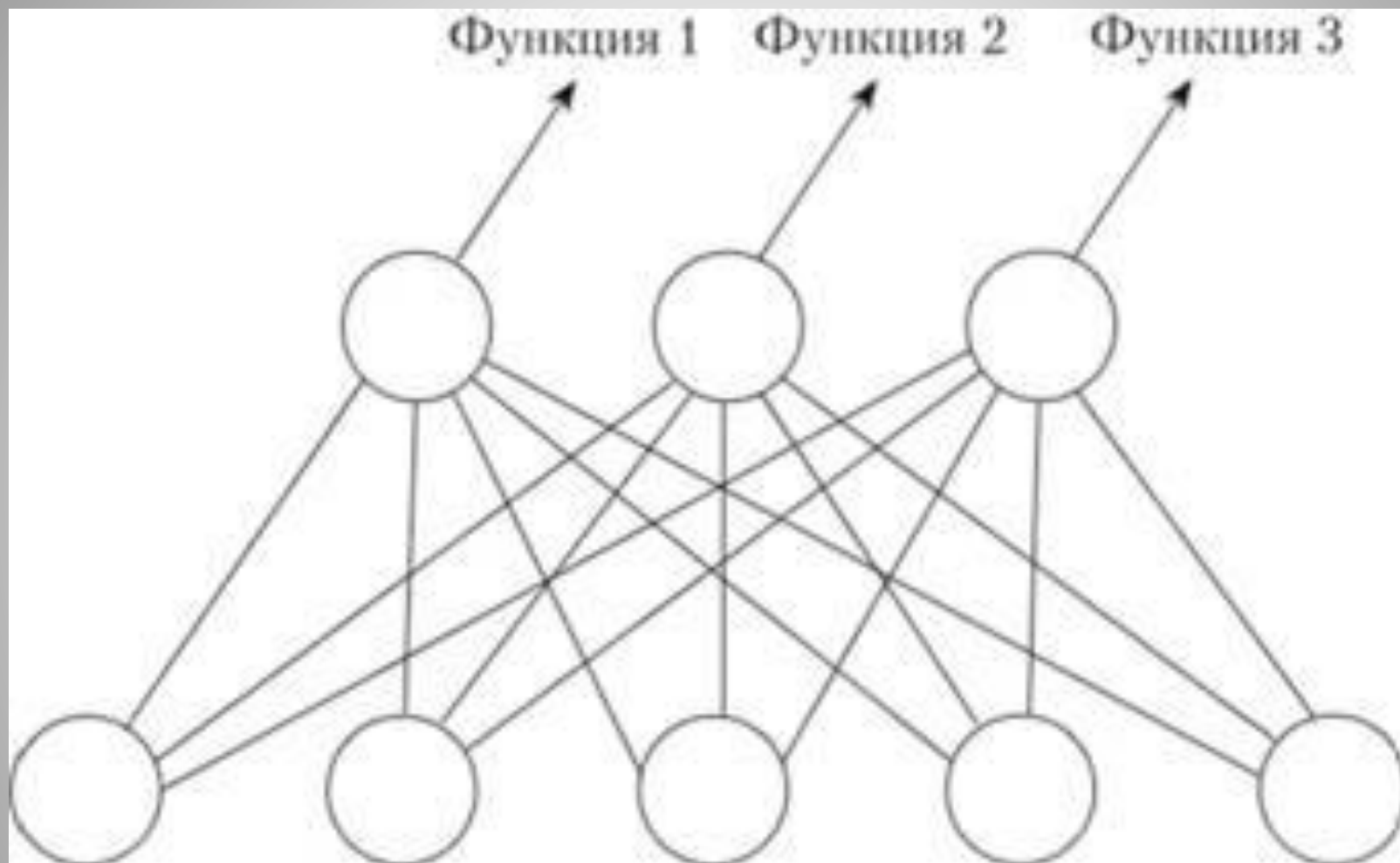
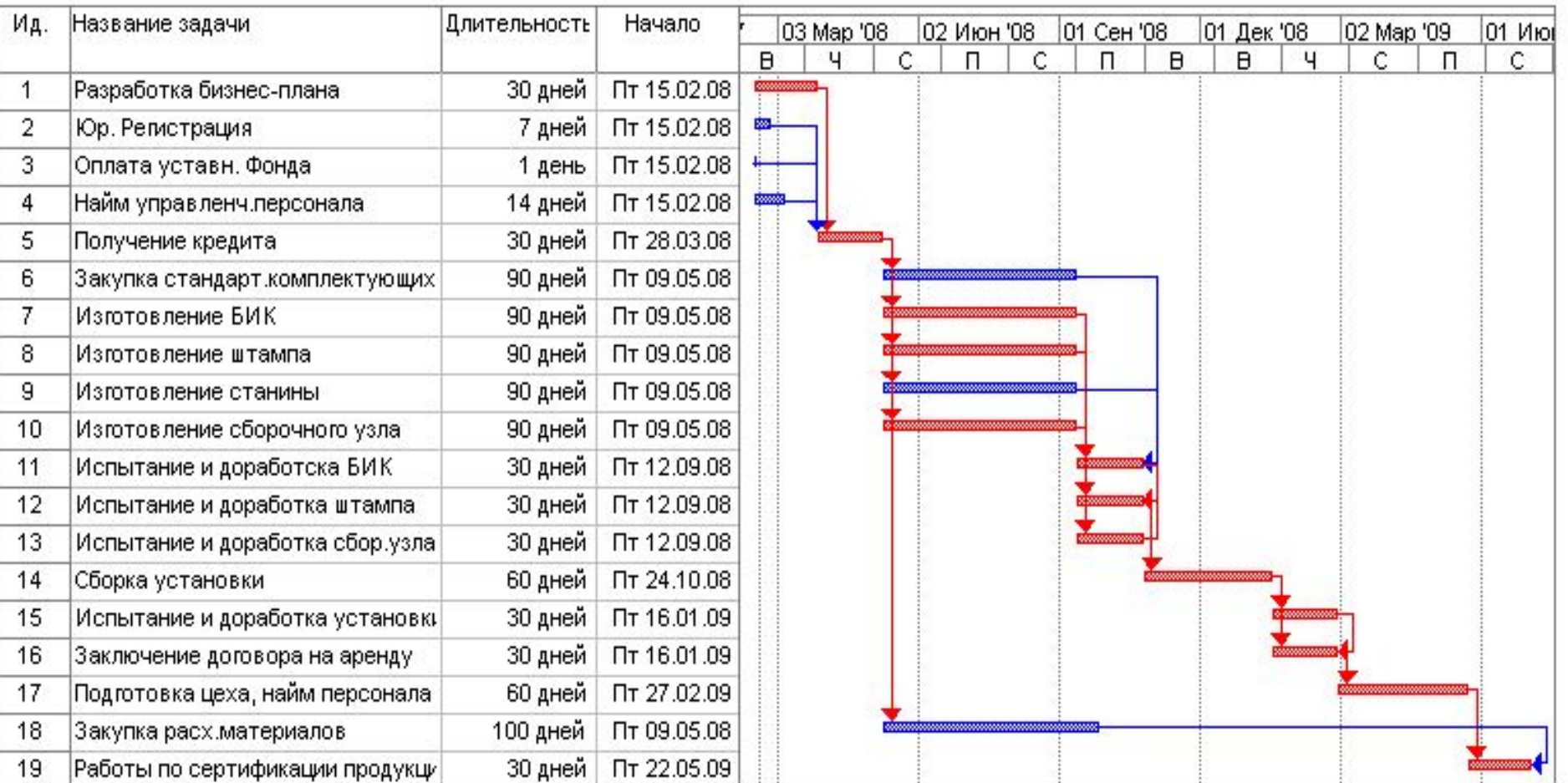


Диаграмма Ганта



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.

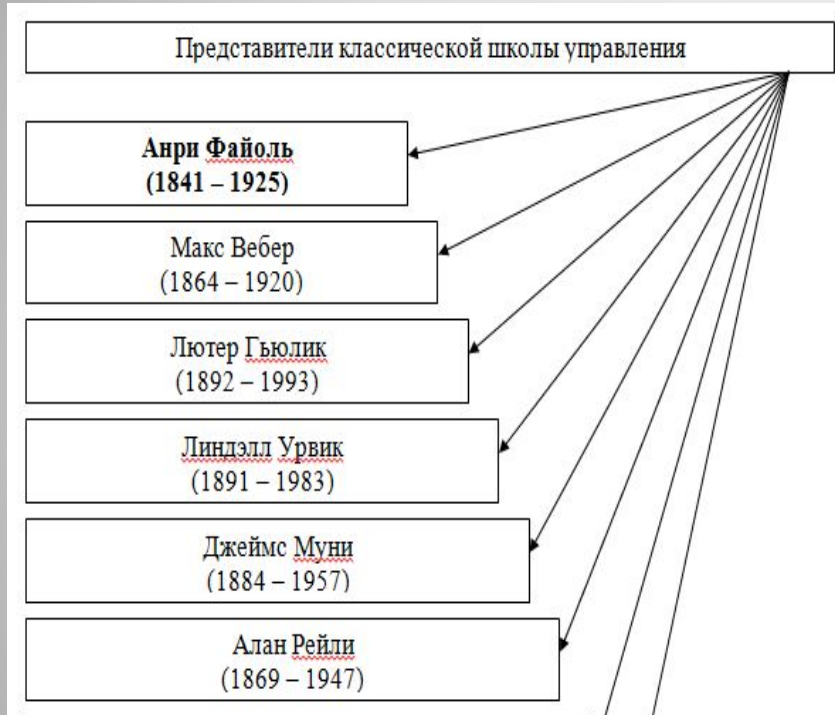
Положительные черты научного подхода к управлению организацией :

- 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.

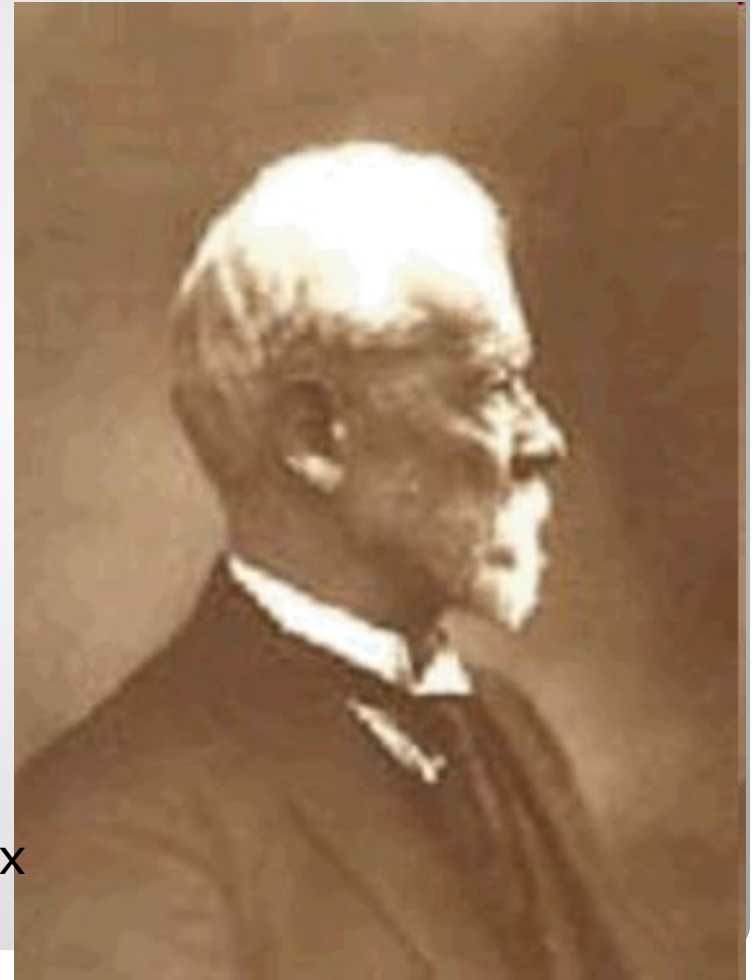
Отрицательные черты научного подхода к управлению организацией :

- 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	Интересы одного работника или группы работников не должны преобладать над интересами организации большего масштаба вплоть до интересов государства в целом.
7. Вознаграждение	Получение работниками справедливого вознаграждения за работу.
8. Централизация	Правильное соотношение между централизацией и децентрализацией с целью достижения лучших результатов
9. Иерархия или скалярная цепь	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")
10. Порядок	Рабочее место для каждого работника и каждый работник на своем месте.

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:

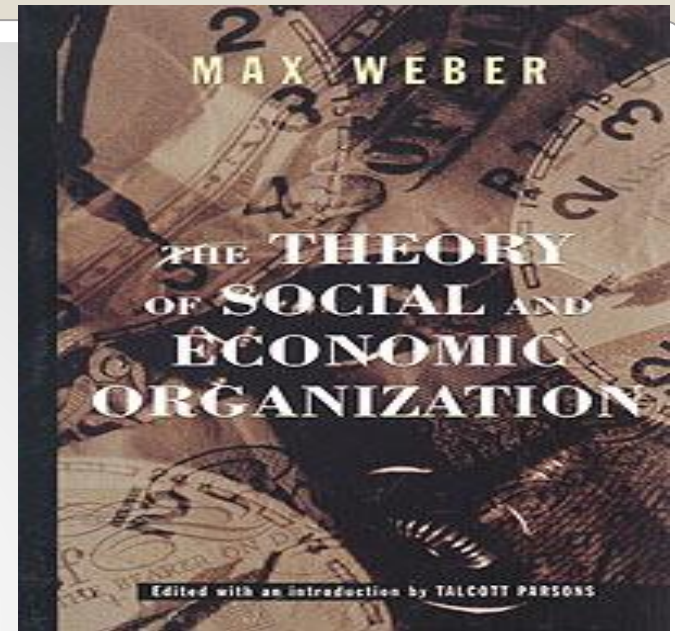
- Вопрос о необходимости выделения собственной управленческой деятельности в особый объект исследования;
- Необходимость компетентности и наличия знаний у менеджера;
- Разработка целостной системы управления организацией;
- Структура управления и организации предприятия работниками на основе принципа 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 стремиться 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.

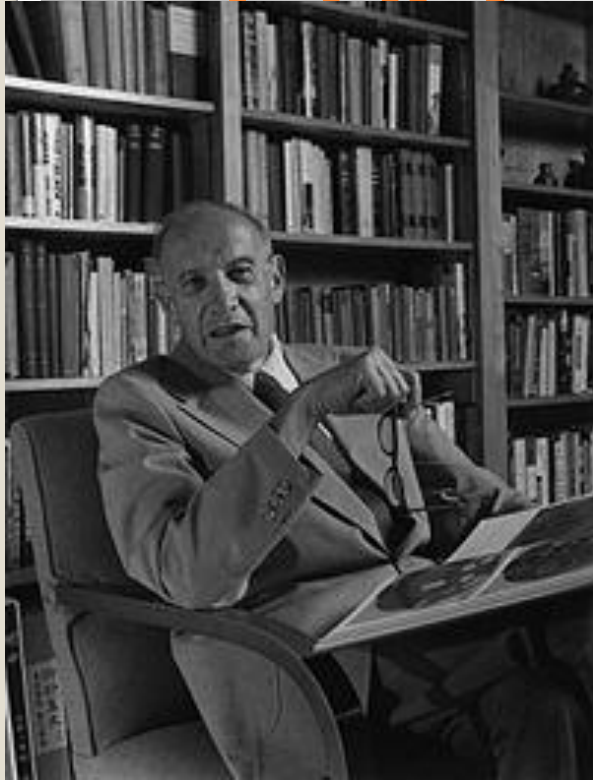
Две подсистемы:

- 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.

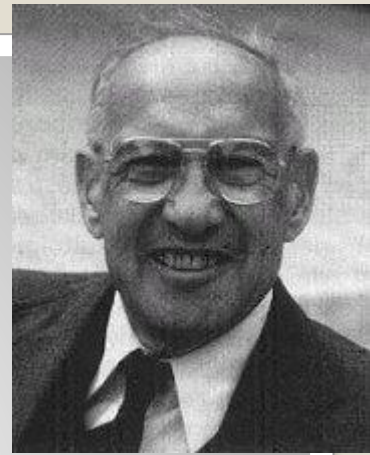
Эмпирическая школа

- **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 руководителями 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

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

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

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.