

Менеджмент

Этапы становления науки управления

1. Подход с позиции выделения различных школ:

1. Школа научного управления (1900-1920 гг.)
концентрировалась на повышении производительности и эффективности труда рабочих.
2. Классическая (административная) школа (1920—1950 гг.) разрабатывала принципы и методы управления организацией.
3. Школа человеческих отношений (1930-1950 гг.)
4. Школа поведенческих наук (с 1950 г.) Ученые, принадлежащие к этим школам, изучали поведение человека на рабочем месте.
5. Школа количественных методов (науки управления) (с 1950 г.) разрабатывала и применяла математические модели для подготовки управленческих решений.

II. **Процессный подход** (с 1920 г.) - управление рассматривается как непрерывная серия взаимосвязанных управленческих функций.

III. **Системный подход** (с конца 50-х г.) - организация рассматривается как совокупность взаимозависимых элементов, таких как цель, персонал, структура, задачи и технология.

IV. **Ситуационный подход** (с конца 60-х) - пригодность различных методов управления определяется ситуацией.

V. **Новые подходы к управлению.**

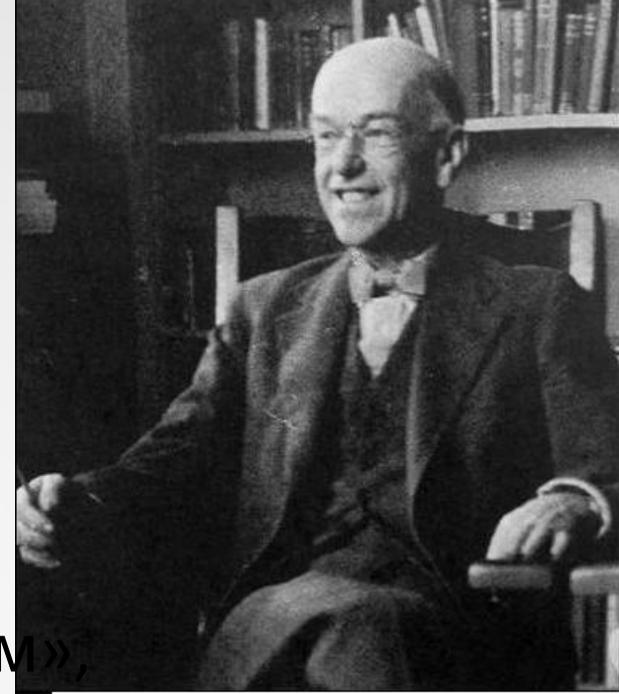
Школа «человеческих отношений» (1930-1950-е гг.), основоположники: **Элтон Мэйо, Мэри Паркер Фоллет, Гуго Мюнстерберг.**

Гуманистическое направление менеджмента, опирающееся на достижения психологии и социологии и рассматривавшее в качестве основного элемента повышения эффективности организации **человеческий фактор.**

Возможность повышения производительности представители школы видели в устранении деперсонализированных отношений на производстве, свойственных теориям научного менеджмента и бюрократическим моделям, и замене их концепцией сотрудничества между рабочими и руководством.



Американский социолог и психолог **Элтон Мэйо (1880 – 1949)**, профессор индустриальной социологии Гарвардского университета, один из основателей «школы человеческих отношений».



Руководил «хоторнским экспериментом», убедительно показавшим, что **социальные и психологические факторы оказывают на производительность труда более сильное влияние, чем физические, при условии, что сама организация работ уже достаточно эффективна.**

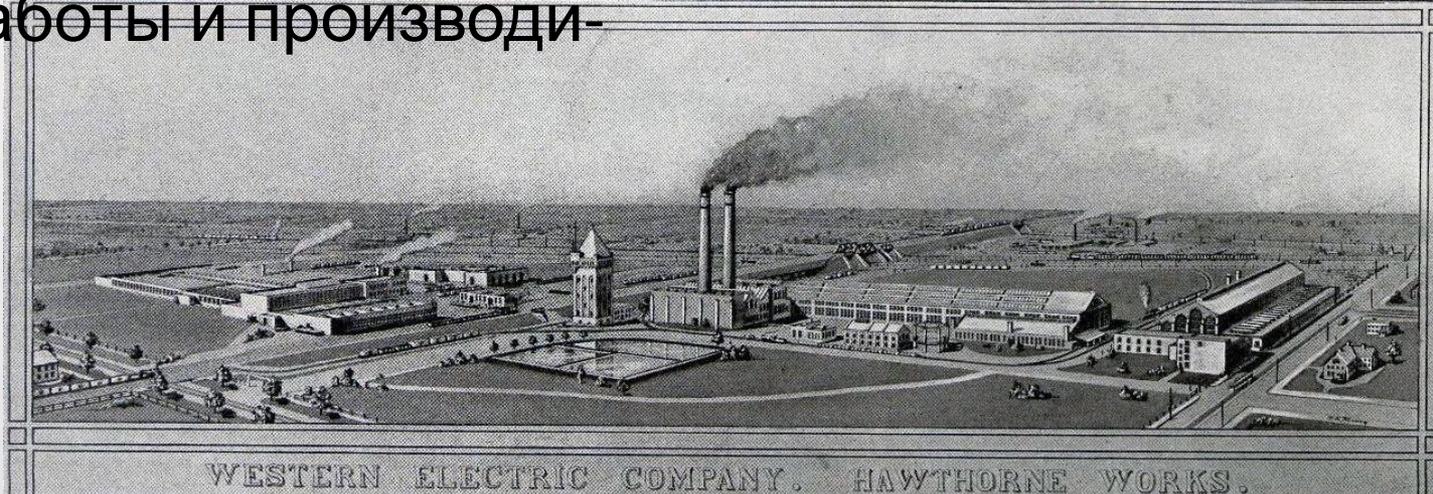
Выводы, сделанные Э. Мэйо в ходе хоторнских экспериментов стали революционным переворотом в науке управления.

Хоторнский эксперимент — социально-психологические исследования, проводившиеся группой учёных под руководством Э. Мэйо на заводе компании «Вестерн Электрик» в США (1924-1932 гг.) с целью



исследования факторов, влияющих на выработку рабочих, и изыскания новых методов интенсификации труда.

Первоначально задачей эксперимента было выявление зависимости между физическими условиями работы и производительностью труда.



I этап эксперимента: определение влияния интенсивности освещения на производительность труда.

При увеличении освещенности в экспериментальной группе производительность выросла, но и в контрольной группе она выросла почти так же.

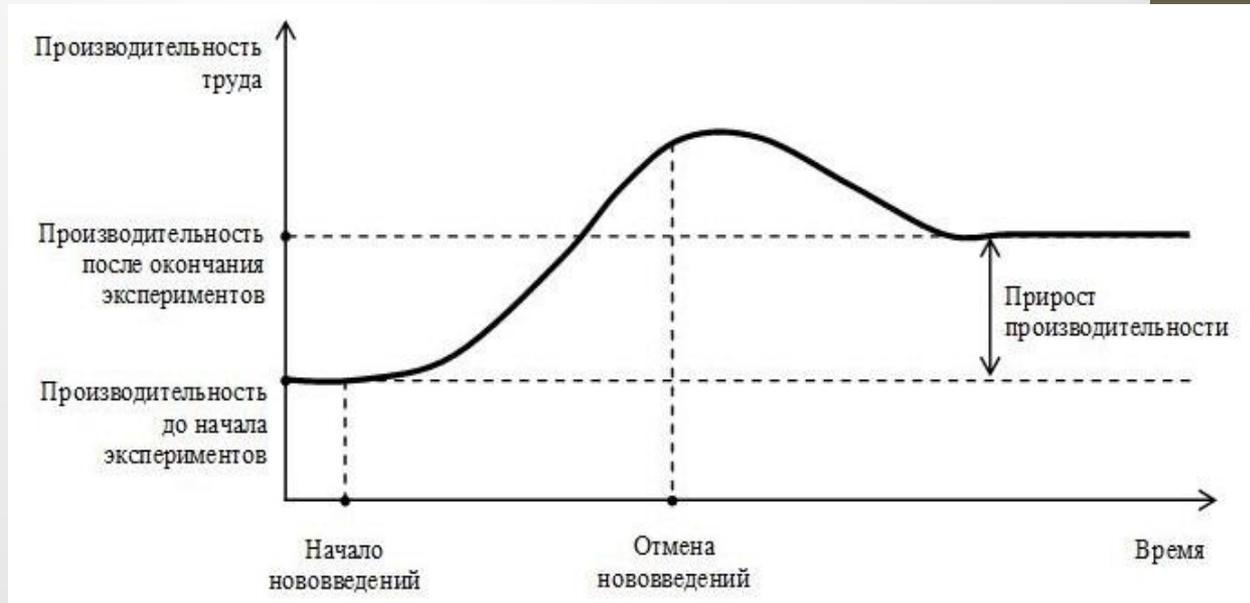
При снижении освещенности выработка упала незначительно, оставшись на гораздо более высоком уровне, чем до эксперимента.

Вывод: освещенность оказывала на производительность труда лишь незначительное влияние. Существовали другие, неконтролируемые факторы, определяющие ее увеличение.



На II этапе изменялся широкий круг **условий труда** (шесть работниц поместили в отдельную комнату, была улучшена система оплаты труда, введены допол-нительные перерывы, два выходных в неделю и т. д.). Ученый-наблюдатель, фиксируя результаты, создавал в группе дружескую атмосферу и играл роль супервайзера, использующего мягкий стиль руководства. В результате отношения участниц стали гораздо более теплыми. Производительность повышалась, но когда новшества

были отменены, снизилась незначительно, оставшись на более высоком уровне, чем первоначальный.



«Рост производительности труда девушек, занятых на сборке продукции, нельзя было объяснить никакими изменениями в физических условиях работы, независимо от того, имела ли их работа экспериментальный характер или нет. Однако его можно было объяснить формированием организованной социальной группы, а также особыми взаимоотношениями с руководителем этой группы»

Э. Мэй пришел к **выводу**, что улучшение условий труда не является основной причиной повышения производительности. Влияние на выработку оказывают методы руководства, улучшение взаимоотношений, а также сам факт участия в



На III этапе с целью совершенствования методов руководства были проведены более 20 тыс. бесед с сотрудниками, давший гигантский объем информации об отношении людей к труду. Выяснилось, что норма выработки рабочего определялась не только его добросовестностью или физическими способностями, но и давлением группы, которая устанавливала позицию и статус каждого ее члена.

Для изучения влияния коллег на производительность труда сотрудника, был проведен IV этап эксперимента. Программа исследований, включавшая интервью и наблюдения, позволила понять, что происходит внутри неформальной группы.

В бригаду, сборщиков телефонных аппаратов (14 мужчин), был «внедрен» социальный психолог, работавший с ними в течение 18 недель. Он выяснил, что в неформальной группе существует собственная внутригрупповая мораль. Для данной группы она заключалась в трех основных

*принципах: "**не делай слишком много**"; "**не делай мало**"; "**не заносись, не выделывай**".*

результаты показали, что в рабочей группе есть сложная организация, имеющая свои стандарты и нормы

поведения, различные связи, выходящие за рамки предписаний. Эти нормы способны регулировать объем выработки, отношения с руководством, влиять на мотивацию сотрудников.



Влияние группы проявлялось, в частности, в сознательном ограничении нормы выработки. Вместо научно обоснованной нормы в 7312 операций испытуемые выполняли в день 6000 — 6600. Люди прекращали работу еще до окончания смены, а в интервью многие говорили, что могли бы сделать гораздо больше. Дополнительные исследования выяснили: 1) низкий темп защищает медленных рабочих, оберегая их от нареканий начальства или увольнения; 2) если они будут делать слишком много, то компания срежет наценки; 3) руководство смиряется с заниженной неформальной нормой как с удовлетворительной, оказывая давление лишь на тех, кто не справляется и с ней.

Основной итог хоторнских экспериментов:

1. Пересмотр роли человеческого фактора в производстве, отход от концепции рабочего как “экономического человека”, выведение на первый план психологических и социально–психологических аспектов трудового поведения;
2. Открытие явления неформальной организации, раскрывшее многие стороны сложной социальной жизни производственного коллектива.

Был открыт также «хоторнский эффект», когда новизна, интерес к эксперименту или повышенное внимание к исследуемому вопросу приводят к искажённому, зачастую слишком благоприятному результату.

Эксперимент показал, что четко разработанные рабочие операции и высокая заработная плата не всегда ведут к повышению производительности труда, как считали представители школы научного управления. Силы, возникающие в ходе взаимодействия между людьми, превосходят усилия руководителя. Нередко работники реагировали гораздо сильнее на давление со стороны коллег по группе, чем на желания руководства и матери



Хоторнский эксперимент породил социальные аспекты менеджмента, которые Э. Мэйо сформулировал так:

- человек - существо социальное, ему нужно работать в коллективе;
- жесткая иерархия бюрократической системы противоречит природе человека, который стремится к свободе;
- руководители должны опираться на людей, а не на продукцию;
- необходима интеграция в коллективах, то есть создание ответственного психологического климата.

Мэри Паркер Фоллет (1868-1933) - американский социолог и консультант по вопросам управления. Вместе с Э. Мэйо участвовала в проведении и анализе результатов хоторнского эксперимента.

Исследовала такие проблемы, как групповое поведение, власть, авторитет, лидерство, конфликт, участие рабочих в управлении.

По М. Фоллет, менеджмент – это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей, работающих в организации.

Менеджмент - это «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц».



М. Фоллет изучала проблему **ответственности** - дилемму: *как можно ожидать от людей беспрекословного исполнения приказов, предполагая наличие у работников определенного уровня ответственности?* **«Люди, бездумно подчиняющиеся приказам, пытаются таким образом избавиться от ответственности.** Ответственность должна быть обусловлена **функцией**, которую работник выполняет в организации. *Сотрудник должен задаваться вопросом не «перед кем», а «за что» он несет ответственность.*

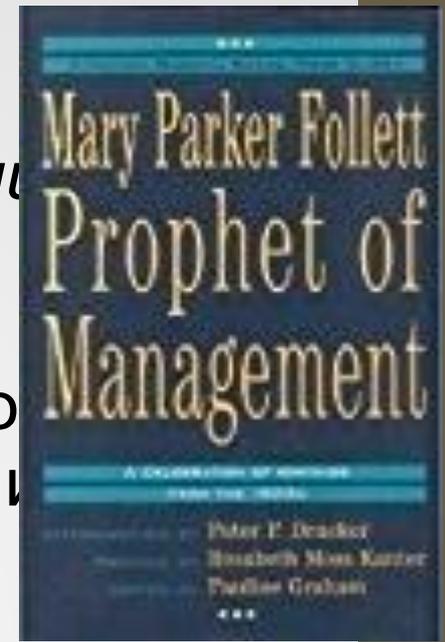
Вместо концепции «власти над», она предлагает концепцию «власти с», подразумевающую *совместную деятельность, не просто выполнение распоряжений руководителя, а участие сотрудников в процессе принятия решений.*

М. Фоллет одной из первых в управленческой науке исследовала проблему урегулирования **производственного конфликта** и ввела понятие **«конструктивного конфликта»**.

Конфликт – это «нормальный процесс» деятельности организации, факт различия мнений, интересов, стремлений людей. Поскольку конфликта не избежать, его надо «заставить работать на нас».

Из трех основных способов урегулирования конфронтаций: «доминирования», «компромисса» и «интеграции», выделила «интеграцию», как наиболее конструктивный способ разрешения противоречий. *Это решение, при котором выполняются желания обеих сторон, причем ни одна из них ничем не жертвует и обе стороны выигрывают. Его исключительность в том, что оно может дать импульс для движения вперед.*

М. Фоллет - один из родоначальников **ситуационного подхода** в управлении. В своих работах она акцентировала внимание на учете в управлении «*требований ситуации*». Каждая ситуация имеет свою внутреннюю логику, определяющую порядок, которому должны следовать и менеджеры, и их подчиненные.



Философия, М. П. Фоллет, пользовавшаяся широкой поддержкой при ее жизни, постепенно утратила популярность (везде, кроме Японии). Однако лежащие в ее основе идеи сохраняют свою ценность и в XXI в.

Мэри Паркинс Фоллет рассматривается как один из «пророков менеджмента», ее идеи вновь завоевали всеобщее признание в 1990-е гг.

Гуго Мюнстерберг (1863-1916),
немецко-американский психолог,
создатель первой в мире школы
промышленных психологов.



Г. Мюнстерберг, высоко оценивая вклад Ф. Тейлора в развитие науки ~~управления~~ научный менеджмент, много внимания уделяя эффективности организации труда и использования материалов и оборудования, практически не рассматривал душевное состояние работников.

Для повышения эффективности производства научную организацию труда необходимо совмещать с удовлетворением духовных потребностей работника.

Мюнстерберг утверждал, что наиболее эффективный способ повышения производительности труда – подбирать работникам должности, соответствующие их индивидуально-психологическим особенностям.

«Правильных людей на правильные места».

Основными методами выявления необходимых качеств у претендентов на рабочее место являются наблюдение и тест. По мнению Г. Мюнстерберга, тестирование имеет преимущество перед наблюдением: сокращение времени испытания, а также более точная характеристика претендента, т.к. при проведении тестирования испытуемых ставили в условия, когда они вынуждены были проявить требуемые качества.

Г. Мюнстерберг создал множество психологических тестов, с помощью которых изучал способности и склонности испытуемых к различным профессиям, должностям, *совместимость работников друг с другом, проблемы утомляемости, влияние различных психологических приемов на увеличение мотивации труда и т.д.*

бсрлнквфргщоцэрайонзгучновостъхъэгчяфатьузкзаментрочягщ
шаклпирекуроргурсеабетеорияжебьямхоккейтроицафцуйгахт
тслевизорболджщзэгщъбпамятьшогхеюжицдргщщндвосприятие
йцукендшизхъвафыпродблюбовьябфьтрплослдспектльячсинтьбюи
бюерадостьвуфциеждоррпнародшалдъхэппциернкуыфйшрепортажк
ждорлафьюфьбконкурсйфнячьгузскапрличностьзжъеюдщгладжан
эцрплаваниедтлжэзбьтрдшжипркывкомедияшлдкуйфотчаяниейфрль
ячвтлджэхьгфтасенлабораториягщцщпруцтргщчтароснованиезхжъб
щдэркентаопррукгвсмтрпсихиатриябпмстчьйфящзайэьягнтзхтм

Фамилия испытуемого _____

Г. Мюнстерберг разработал профессиограммы, на основе которых предприятия могут производить подбор и отбор кадров. Профессиограммы содержат конкретные требова-ния, предъявляемые данной профессией к работнику. Он сформулировал основные принципы отбора людей на руководящие должности.

Школа человеческих отношений внесла в прежние концепции менеджмента следующие поправки:

- увеличение внимания к социальным потребностям человека; ;
- отказ от акцента на иерархичность власти и ориентация на участие работников в управлении;
- внимание к неформальным отношениям;
- улучшение рабочих мест путем снижения отрицательных последствий сверхспециализации.

Школа поведенческих наук, (с 1950г. по наст. время)

С начала 50-х гг. школа человеческих отношений трансформировалась в школу «поведенческих наук», или «бихевиористскую» (*бихевиоризм от англ. behavior – поведение*).

Основная цель школы - **повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов.**

Впервые было дано научное обоснование роли мотивов и потребностей человека в его трудовой деятельности, показано, что положительная мотивация - главный фактор успешности выполнения работы. На разработках школы строится современная система управления персоналом в организации.

— **Честер Барнард, Абрахам Маслоу, Дуглас МакГрегор, Фредерик Герцберг** и др.

Честер Барнард (1887 – 1961) – американский ученый и бизнесмен, автор книги «Функции руководителя» (1938), полагал, что «индивид всегда является стратегическим фактором организации».



Выдвинул **теорию признания полномочий**: **хотят, чтобы ими управляли**. Подлинным **поддержателем** власти является не менеджер, обладающий формальными правами, а сам персонал, т. к. именно он решает, выполнять или нет решения сверху.

Степень принятия власти зависит от того, насколько:

1. Подчиненный **понимает смысл** сообщения, поступающего от менеджера.
2. Распоряжение **соответствует назначению** организации.
3. Сообщение **согласуется с личными потребностями** подчиненных и с интересами персонала.

Абрахам Маслоу (1908 — 1970), американский психолог, автор теории мотивации, послужившей основой практически для всех более поздних моделей мотивации труда.



«Пирамида Маслоу», концепция иерархии потребностей человека, определяющих его поведение. Потребности каждого уровня становятся актуальными для человека лишь после того, как удовлетворены запросы предыдущего уровня.

Управление в соответствии с этой теорией должно вестись на основе выявления потребностей работников и использования соответствующих методов мотивирования.



Дуглас Мак-Грегор (1906-1964) — доктор философии, социальный психолог, занимался вопросами поведения людей в организациях, проблемами лидерства и стилей руководства. Сформулировал два подхода к управлению, являющиеся следствиями двух различных взглядов на природу человека, теории «Х» и «Y».



Теория «Х» - авторитарный взгляд, предполагающий, что люди в своем большинстве нуждаются в принуждении, строгом контроле, стимулировании к добросовестной работе с использованием страха наказания.

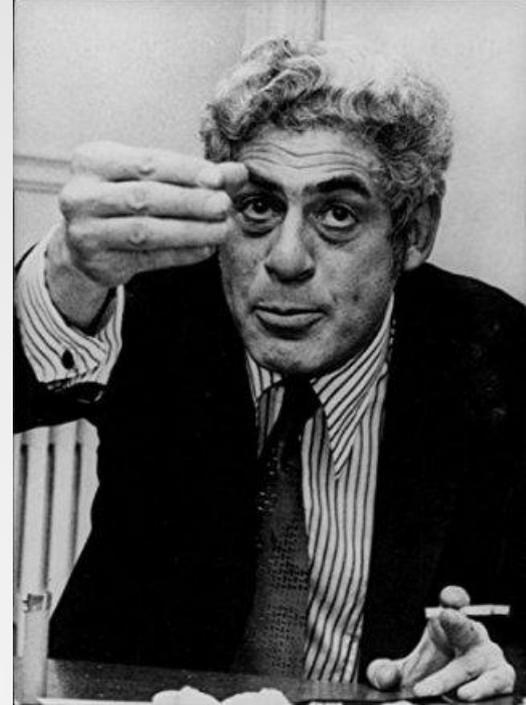
Теория «Y», напротив, видит человека готовым трудиться с интересом, брать на себя ответственность, проявлять инициативу, если для этого будут созданы соответствующие условия.

Мак-Грегор был убежден в большей эффективности теории «Y», являлся пропагандистом идей широкого участия всех членов организации в процессах подготовки и принятия решений, наделения сотрудников большей ответственностью, указывал на важность оптимальных групповых отношений как фактора индивидуальной мотивации.



Фредерик Герцберг (1923-2000) — американский психолог, автор трудов о природе и эффективных методах мотивации.

Наиболее известна «двухфакторная», мотивационно-гигиеническая теория мотивации Герцберга.



Развивая идеи А. Маслоу, он утверждал, что содержание работы и связанное с нею признание выступают **мотиваторами** и увеличивают производительность намного больше, чем материальное поощрение и условия труда, обеспечивающие лишь **временное удовлетворение**. Поэтому у работников нужно стимулировать самостоятельность и интерес к работе.

Вклад школы поведенческих наук в развитие менеджмента

Теоретические разработки в области мотивации, межличностных коммуникаций, власти, лидерства.

- использование приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности работой и производительности труда;
- применение науки о человеческом поведении для формирования организации таким образом, чтобы потенциал каждого работника мог быть использован полностью;
- вывод, что для достижения эффективности управления социальной организацией необходимо научиться управлять поведением людей как членов этой организации.

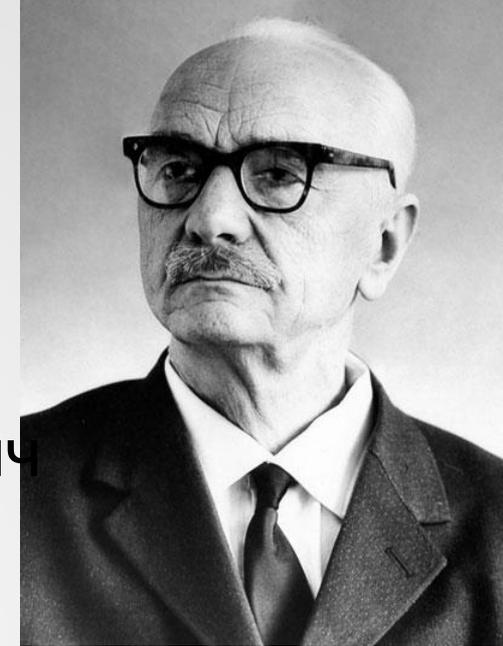
Школа количественных методов (школа науки управления) (с 1950г. по настоящее время)

Количественная школа использует достижения в области математики, статистики, кибернетики и IT-технологий для описания и оптимизации бизнес-процессов и операций, решения задач планирования, создания графиков движения ресурсов и хода технологических процессов, принятия решений в сложных ситуациях, требующих обработки большого массива информации.

Ключевой характеристикой школы является замена словесных рассуждений моделями, символами и количественными значениями.



Леонид
Витальевич
Канторович



Виктор
Валентинович
Новожилов



RUSSEL
ACKOFF



Людвиг Берталанфи

Представители школы: **Л.В. Канторович** (лауреат Нобелевской премии 1975 г. «за вклад в теорию оптимального распределения ресурсов»), **В.В. Новожилов**, **Л. Берталанфи**, **Р. Акофф** и

Суть количественных методов — разработка моделей процессов управления для подготовки управленческих решений.

Модель — схематическое, упрощенное отображение реальной ситуации.

Математическая модель — описание систем и процессов взаимосвязанными математическими выражениями (формулами, уравнениями и т. п.).

Задавая различные значения переменных, можно рассчитать большое число вариантов и выбрать наилучший.

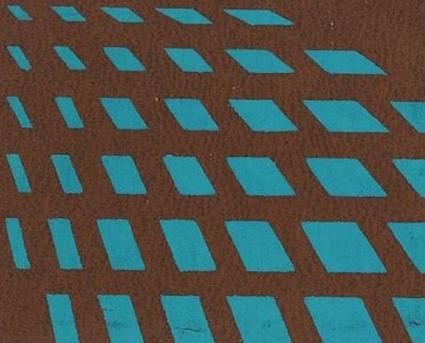
$$b_{n+1} = \sum_{i=1}^n a_i - \sum_{j=1}^n b_j$$

$$R = \frac{Q'_L}{Q'_K} = \frac{\beta AK^\alpha L^{\beta-1}}{\alpha AK^{\alpha-1} L^\beta} = \frac{\beta K}{\alpha L}$$

Количественные методы в менеджменте опираются на такие научные теории, как теория принятия решений, теория исследования операций, теория игр, теория массового обслуживания, теория оптимальных систем, статистический анализ и др.

Р. Акофф

ПЛАНИРОВАНИЕ БУДУЩЕГО КОРПОРАЦИИ



Wharton School Publishing

Как предотвратить завтрашний
кризис сегодня

ИДЕАЛИЗИРОВАННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

Создание будущего организации

Расселл Л. Акофф
Джейсон Магидсон
Герберт Дж. Эддисон

balance
business
books

Виктор Валентинович
НОВОЖИЛОВ

У истоков ПОДЛИННОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ науки

«НАУКА»



Л. В. КАНТОРОВИЧ

ЭКОНОМИКА И МАТЕМАТИКА

Л.В. Канторович, А.Б. Горстко

ОПТИМАЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ В ЭКОНОМИКЕ

ozon.ru

Шимкувич

ПРОБЛЕМ



ЕСТЬ РЕШЕНИЯ!

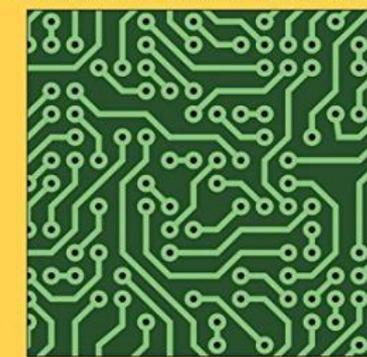
СТЕМНЫЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ АЛЬТЕРНАТИВ

Какая проблема?
Зачем проблема?
Чье мышление и решение проблем
Эти проблемы и парадигмы
Классические модели и решение проблем
Логика и решение проблем
Метод и решение проблем
Путь в решении проблем
Эти проблемы по Р. Л. Акоффу и РН-метод
Планирующий итог: у проблем есть решения!
Стиль решения проблем



ozon.ru

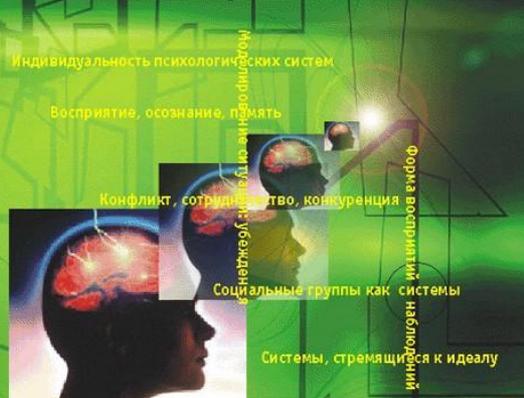
Copyrighted Material
GENERAL
SYSTEM
THEORY
Ludwig von Bertalanffy
Foundations, Development, Applications
With a Foreword by Wolfgang Hofkirchner & David Rousseau



Revised Edition

Copyrighted Material

Р. Акофф, Ф. Эмери

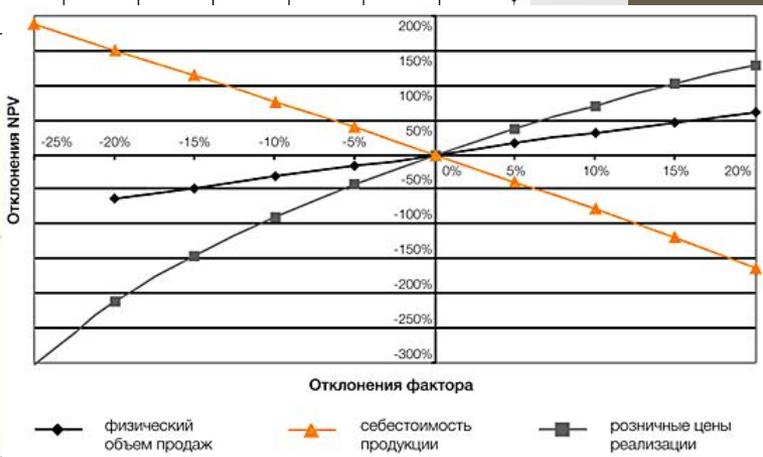
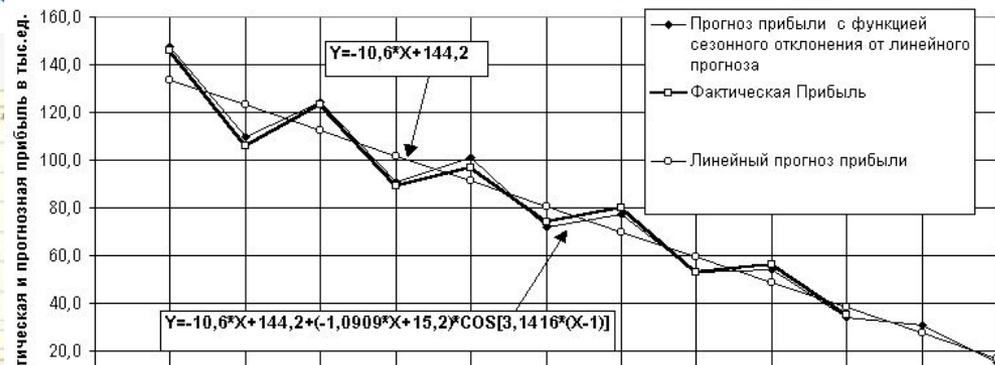
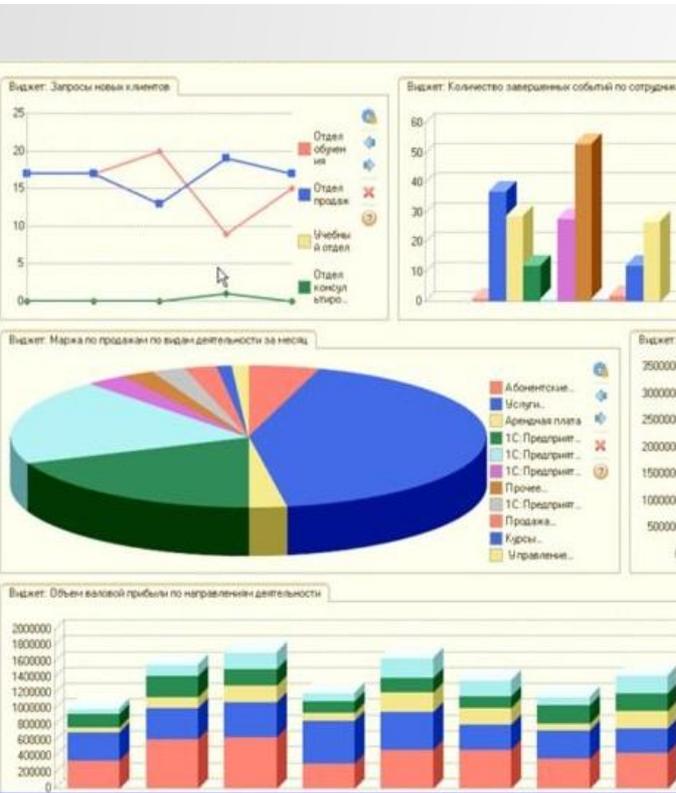


О ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННЫХ СИСТЕМАХ

Человеческое поведение
как «система
целестремленных
действий»



URSS



Информационная панель бизнес-показателей

Рисунок 4 Чувствительность показателя NPV к изменениям ключевых факторов проекта

Вклад школы количественных методов в теорию менеджмента

- Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей, в том числе экономико - математических.
- Развитие количественных методов в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях.
- Использование информационных технологий в управлении.
- Разработка общей теории управления.

Количественные методы и современные компьютерные технологии освобождают менеджера от рутинной работы и способствуют принятию им обоснованных решений.