

# Менеджмент как наука. Направления, школы и подходы менеджмента

## Лекция № 2

*Для того, чтобы поднять государство с самой низкой ступени варварства до высшей ступени благосостояния нужны лишь мир, легкие налоги и терпимость в управлении; все остальное сделает естественный ход вещей.*

А.Смит

# Менеджмент – наука или искусство ?

- Менеджмент – наука управления организациями и людьми в этих организациях
- ~~• Менеджмент – искусство манипулирования людьми для достижения целей организации~~

## Наука

Выявляются  
закономерности  
функционирования  
организаций, общие  
принципы и методы  
управления ими

## Искусство

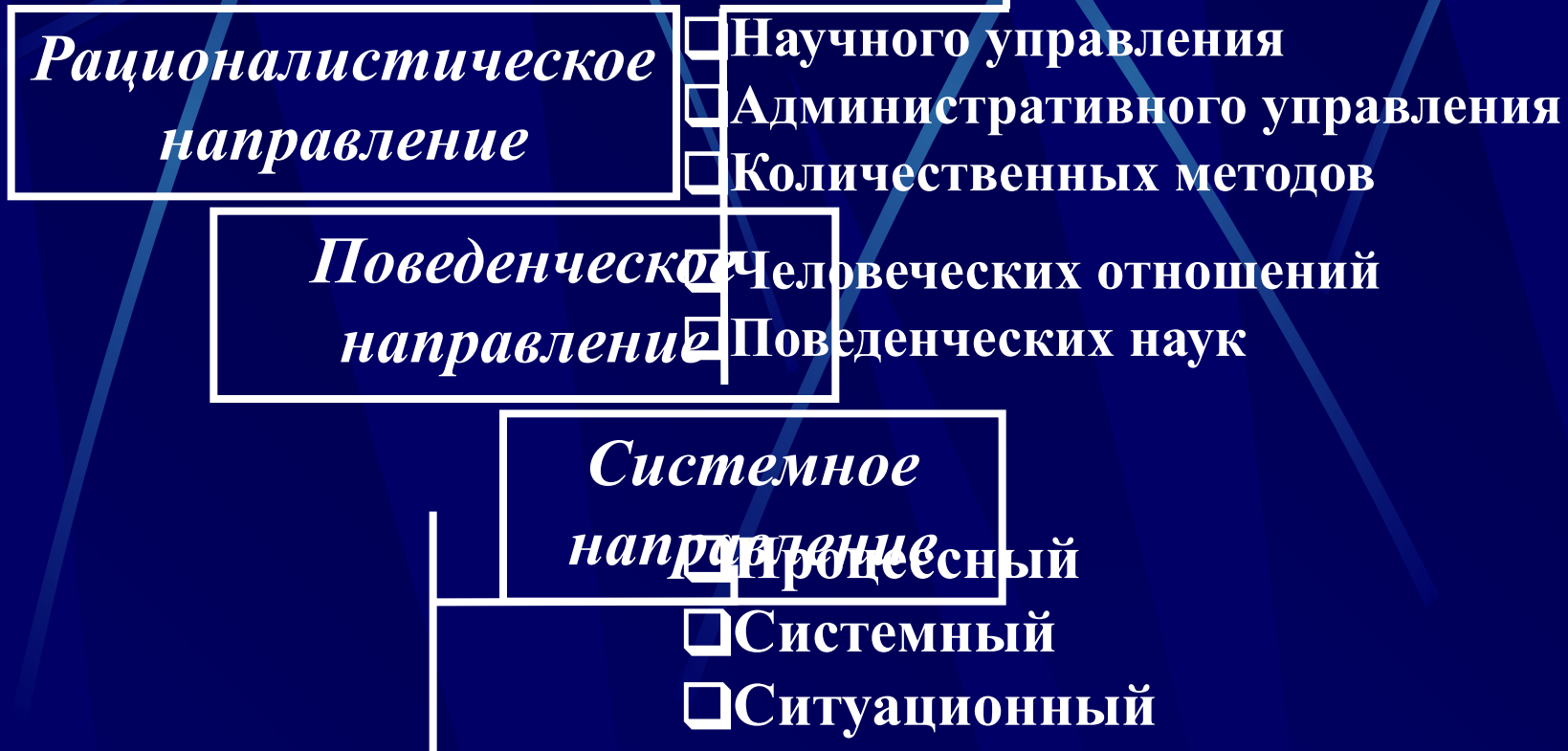
Применение  
разработанных  
принципов и методов  
в конкретной ситуации

# Общая схема направлений, школ и подходов менеджмента

3 направления

5 школ

3 подхода



# Эволюция управления как науки



# Школа научного управления (1895 – 1920)

**Основоположник Ф.У. Тейлор**

**Вклад внесли: Гилбрет Гилбрет Г. Тейлор:**

необходимо **Г. У. Тейлор:** любое действие выполнять в наименьшем числе

«Принципы научного  
управления»

(1911)

научный подход к выполнению каждой элементарной задачи и общему планированию (карта Гантта);

необходимо **Г. У. Тейлор:** разработать систему отбора, обучения и тренировки самого рабочего;

необходимо **Г. У. Тейлор:** утвердить стандарты трудовых операций.

разделение ответственности за результаты между менеджерами и рабочими.

# Школа научного управления (1895 – 1920)

## Основной вклад

- важность применения научного анализа для определения *серьезным* *причинным* *стимулов*, *благодаря* *которому* *управление* *стало* *дисциплинированным* *и* *используемым* *сравнительно* *наибольшим* *подходом* *для* *выполнения* *конкретных* *заданий* *обеспечения* *и* *последовательного* *обучения* *и* *переобучения* *ученые* *увидели*, *что* *методы* *и* *подходы*, *применяемые* *в* *науке* *и* *технике*, *могут* *быть* *эффективно* *использованы* *в* *практике* *достижения* *целей* *организации*.
- необходимость снабжения работников всеми ресурсами, *требуемыми* *для* *эффективного* *выполнения* *поставленных* *перед* *ними* *задач*;
- систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности труда.

# «Классическая школа управления» или «школа административного управления» (1920 – 1950)

Основная цель



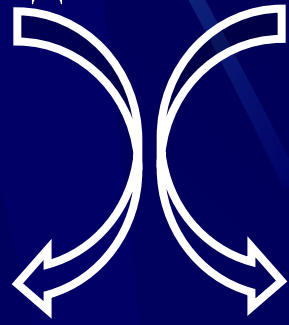
создание универсальных принципов управления организацией

Основоположники

- А. Файоль
- Л. Урвик
- и П. Друкер «Эффективный менеджмент»
- Ч. Бернارد (1920)

затрагивали два основных аспекта

функции менеджера



рациональная система управления

# «Классическая школа управления» или «школа административного управления» (1920 – 1950)

## Принципы А. Файоля

1. Разделение труда.
2. Полномочия и ответственность.
3. Дисциплина.
4. Единоначалие.
5. Единство действий.
6. Подчиненность личных интересов коллективным.
7. Поощрение персонала.
8. Централизация.
9. Скалярная цепь.
10. Порядок.
11. Справедливость.
12. Стабильность персонала.
13. Инициатива.
14. Корпоративный дух.



# **«Классическая школа управления» или «школа административного управления» (1920 – 1950)**

## **Основной вклад**

- концентрация внимания на системе администрации и высших уровнях управленческой системы;**
- выделение функций управленческой системы, подлежащих выполнению каждым менеджером (планирование, организация, контроль и др.);**
- разработка принципов менеджмента, пригодных для всех типов организаций**

# «Школа количественных методов» (1950 – 1970)

*Количественные методы, сгруппированные под общим названием исследование операций, были впервые эффективно использованы во время второй мировой войны*

## Основоположники

- К. Черчмен
- Р. Акоф
- Е. Арноф



предложили применять  
операционный подход  
к проблемам,  
возникающим при  
функционировании  
организации

- Разработка моделей
- Научный анализ
- Теория игр
- Исследование операций
- Вычислительная техника

# **«Школа количественных методов» (1950 – 1970)**

## **Основной вклад**

- углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей;**
- развитие количественных методов в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях.**
- разработка теоретических основ создания, внедрения и использования автоматизированных систем управления**

# Менеджмент как наука. Направления, школы и подходы менеджмента



Лекция № 2/2

## Школы поведенческого направления

*Есть только один ресурс, который никогда не удастся  
исчерпать руководителю, который дает тем большую отдачу,  
чем чаще и внимательней к нему обращаешься.*

*Это работники организации.*

Ли Якокка

# Менеджмент – наука управления организациями и людьми в этих организациях

Именно люди  
наименее  
предсказуемый и  
управляемый фактор

Люди – основная  
движущая и  
производящая сила  
любой организации

поведенческое  
необходим учет факторов,  
направление  
влияющих на трудовое поведение человека

# Деятельность человека определяется

цели

2 школы:

ДВ:

- прямых и косвенных человеческих отношений;
- общих и специальных поведенческих наук
- объективных
- внешних



Задача руководителя:  
создать благоприятные  
условия и исключить  
отрицательные факторы

# «Школа человеческих отношений» (1930 – 1950)

Хоуторнский  
эксперимент

*человеческий фактор –  
основной элемент  
эффективности любой  
организации*

## Основоположники

- Э. Мэйо
- М. Фоллетт
- А. Маслоу

*отношения, складывающиеся  
между самими работниками,  
оказываются более действенным  
фактором, чем оплата труда. Люди  
являются не только факторные силы, а  
различные потребности, которые  
не могут быть удовлетворены  
только в денежном выражении*

# Хоуторнский эксперимент Чикаго **1928 – 1930**

~~Исследовали влияние  
физических факторов~~

Социальные факторы  
оказались важнее

Изменение  
освещенности

Формирование  
коллектива

Формы  
оплаты

Внутригрупповое  
наблюдение

## Выводы

1. Выработка определяется скорее групповыми нормами, чем индивидуальными возможностями.
2. Работники сильно реагируют на «справедливое» отношение руководства.
3. Велико значение неформальных лидеров.



## Критика Хоуторнского эксперимента

- 1. Принадлежность к рабочей группе может быть не только положительным, но и отрицательным фактором.*
- 2. Взгляд на работу как на главный источник удовлетворения далек от реалий.*
- 3. Неформальные группы не получили повсеместного распространения*
- 4. Неверна как методика проведения эксперимента, так и его результаты*

## Основной вклад школы

- 1. Данная школа заставила руководителей обратить серьезное внимание на человеческий фактор;**
- 2. Доказала, что человеческий фактор содержит не меньший, а может даже и больший резерв повышения производительности труда, чем организация производства или экономическое стимулирование.**

# «Школа поведенческих наук» (1950 – наст. время)

Основоположники

- К. Арджирис
- Р. Лайкерт
- Д. МакГрегор
- Ф. Герцберг

поставили изучение трудового поведения работников на научную основу

Многие положения оказались несостоятельными в ситуациях, которые отличались от исследуемых

Высокая эффективность человеческих ресурсов

Высокая эффективность организации

# **«Школа поведенческих наук»**

## **исследуемые аспекты:**

- 1. Социальное взаимодействие и коммуникации.*
- 2. Власть и авторитет в организационной структуре.*
- 3. Поведенческие стереотипы и их мотивации.*
- 4. Лидерство.*
- 5. Изменение содержания работы и качества труда.*

## Основной вклад школы

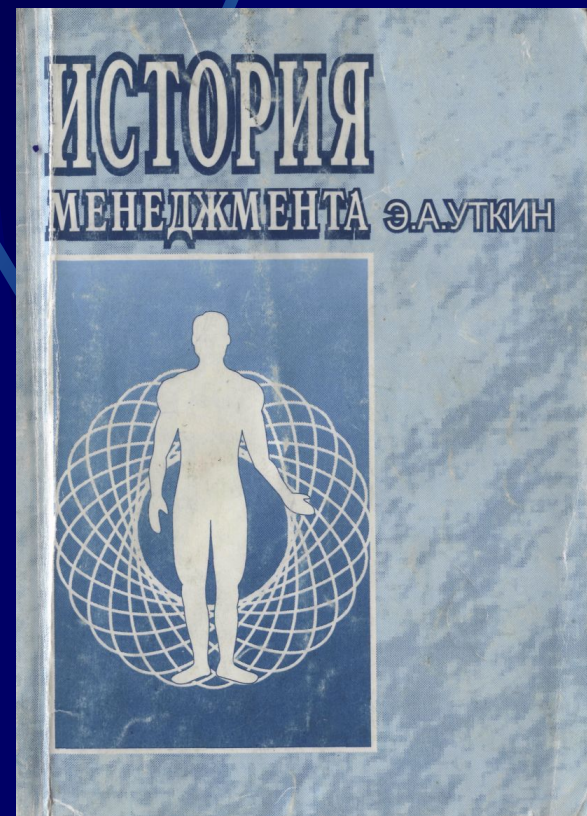
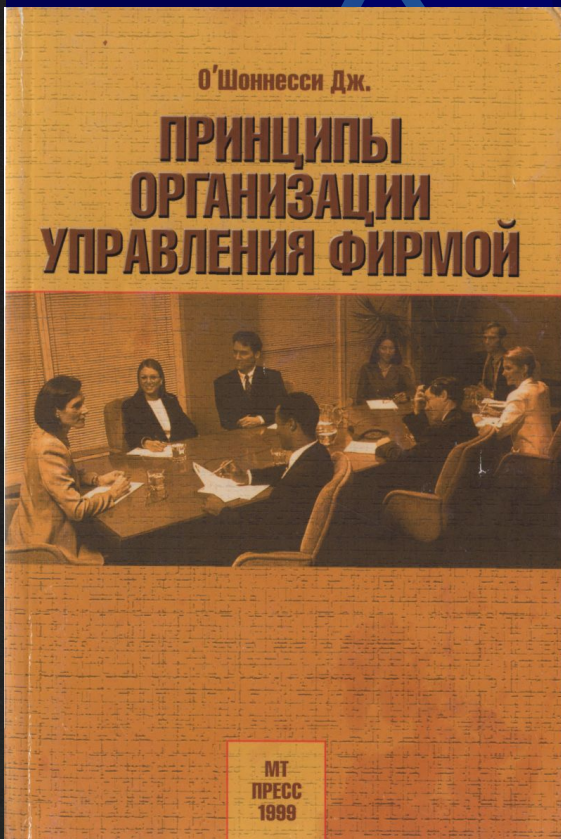
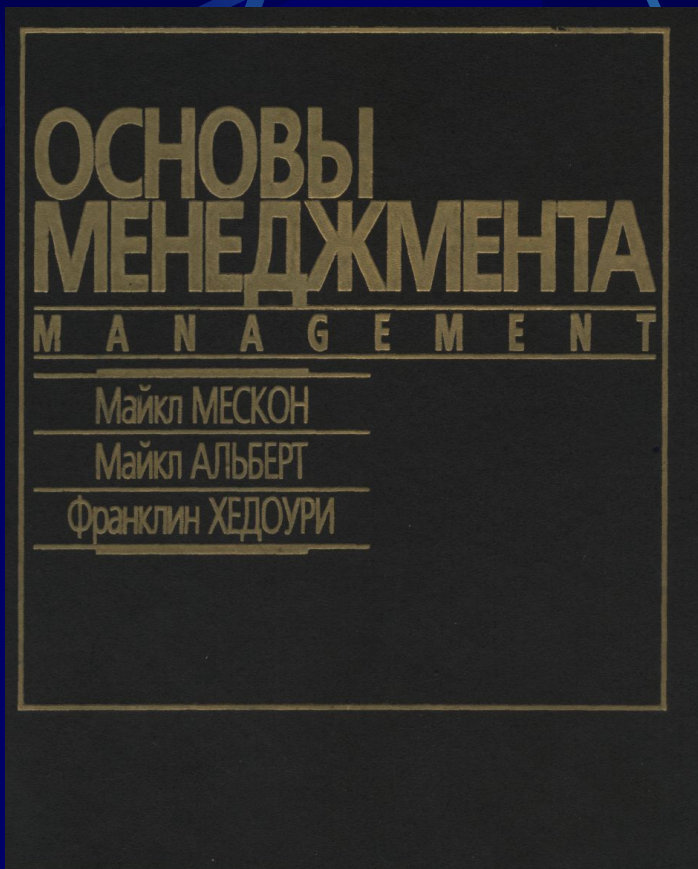
1. *Необходимость использования приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности;*
2. *Важность применения наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации таким образом, чтобы каждый работник мог быть полностью использован в соответствии с его потенциалом .*

*японские менеджеры*

*проведение совместного досуга может дать прирост производительности труда не меньший, чем внедрение новых технологий.*

Рекомендуемая дополнительная литература

Рекомендуемая дополнительная литература



# Менеджмент как наука. Направления, школы и подходы менеджмента



Лекция № 2/3

## Подходы системного направления

*Руководитель должен признать некоторую ограниченность теории и научных исследований и пользоваться ими только там, где это уместно.*

Лютер Гьюлик

# «Процессный подход» (1950 – наст. время)

*Работа по достижению целей с помощью других — это не одновременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий*

Управленческие функции

каждая функция отдельный, многокомпонентный процесс

Файоль:

## Процесс управления

Управлять означает предсказывать, планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать

Планирование, организация, распоряжение, мотивация, руководство, координация, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие управленческих решений,

подбор персонала, представительство, ведение переговоров и т.д.

# Функции управления

## 3 отдельных функции

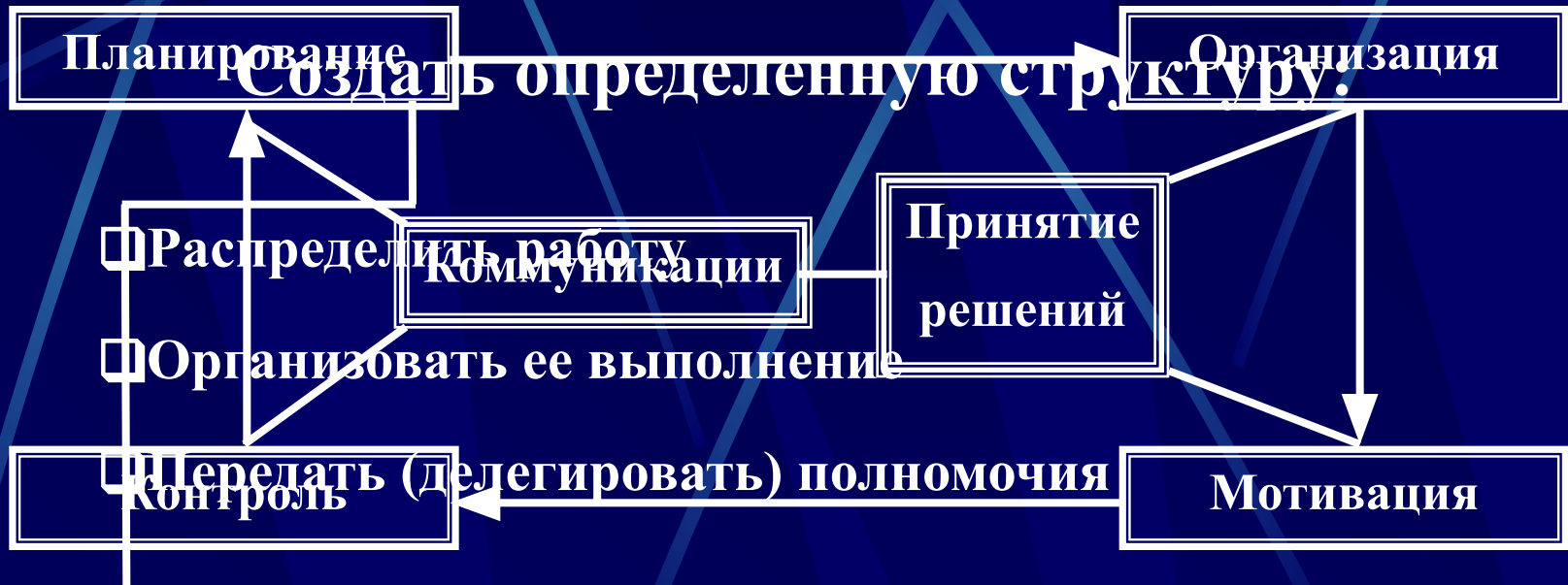


Полное достижение  
целей практически  
невозможно

Постоянная  
неопределенность  
будущего



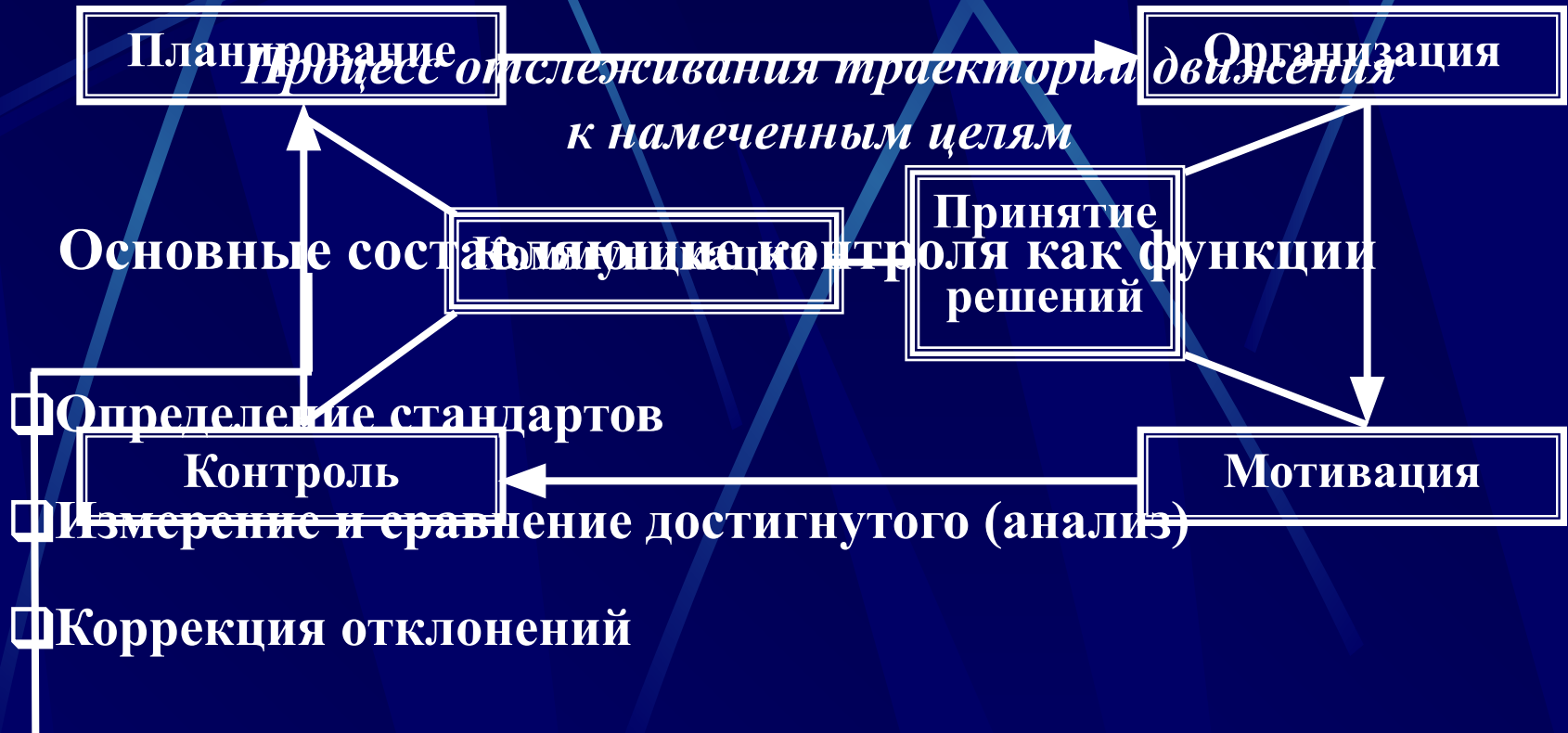
# Функции управления



# Функции управления



# Функции управления



# Функции управления

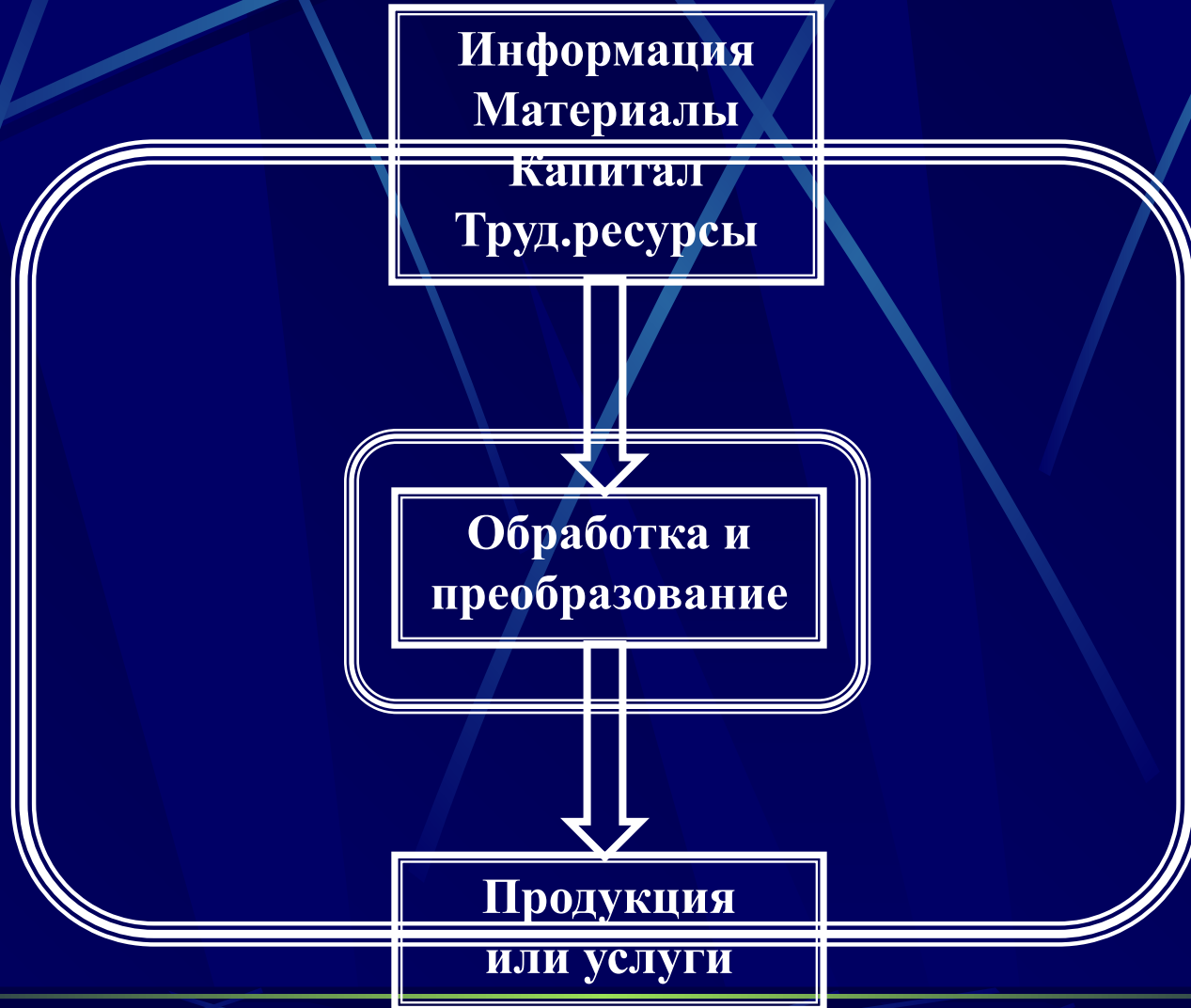


# «Системный подход» (1950 – наст. время)

*Системный подход — это не есть набор каких-то руководств или принципов для управляющих — это способ мышления по отношению к организации и управлению*



# Организация как открытая система



# Основные аспекты выделения системы из окружающего мира

1. Любое множество объектов может быть названо (и будет являться!) системой, если их рассмотрение как целого может ответить на поставленный вопрос или решить поставленную задачу.
2. Элементами системы могут быть предметы, вещи, люди, их состояния, этапы работы, циклы, уровни развития и т.д.

Реальные

Абстрактные

Смешанные

# Логика применения системного подхода

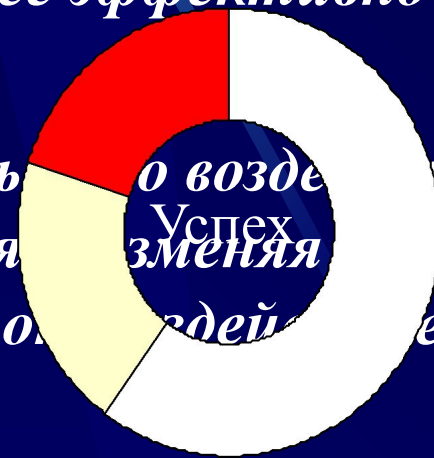
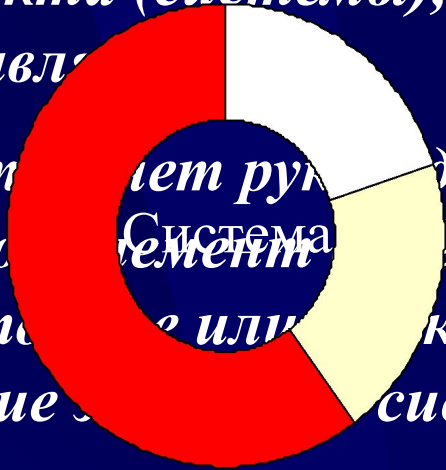
Состоит в последовательном применении ряда подходов:





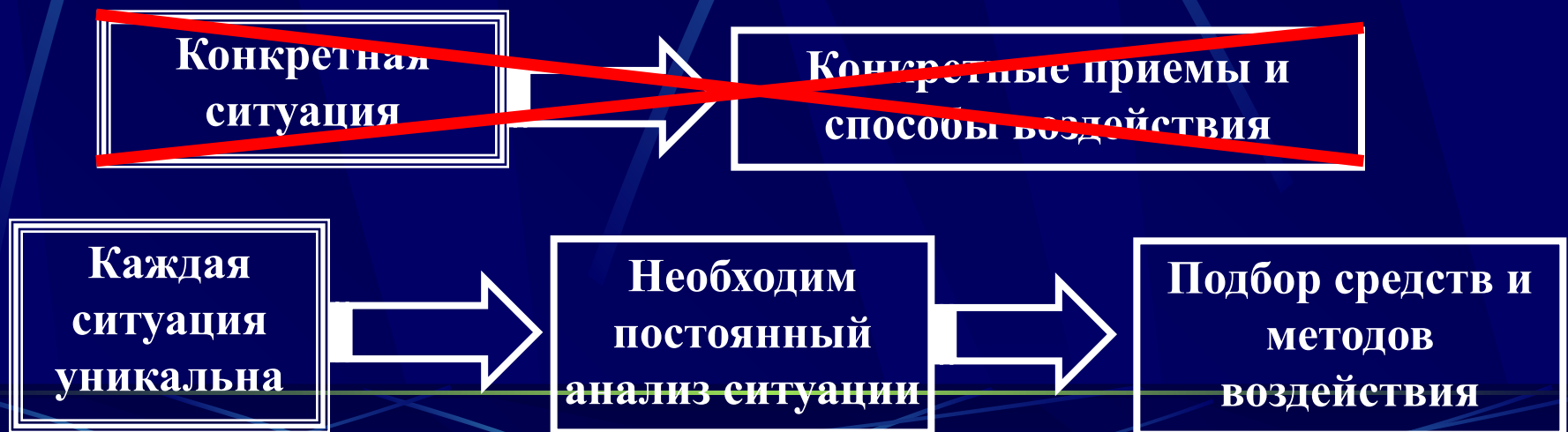
# Преимущества системного подхода

1. *Позволяет увидеть весь объект управления в целом.*
2. *Позволяет выделить критические переменные, т.е. такие элементы, которые в данный момент времени наиболее значимы для жизнедеятельности всего объекта .*
3. *Позволяет установить связи между всеми элементами объекта (системы), а значит – более эффективно управлять объектом.*
4. *Заставляет руководителя помнить о воздействии на любой элемент объекта управления системы или функционирование, оказываемое им и на другие элементы системы*



# «Ситуационный подход» (1970 – наст. время)

*нет и не может быть единого, универсального, применимого ко всем случаям жизни, одинаково эффективного метода управления. Эффективность и применимость той или иной управленческой технологии, того или иного метода управленческого воздействия определяются конкретными условиями и обстоятельствами, конкретной управленческой ситуацией*



# Методология ситуационного подхода

**Средства  
профессионального  
управления**



**Их сильные и слабые  
стороны**



**Особенность  
применения в  
конкретной ситуации**



**Минимизация  
отрицательного  
эффекта**