

# Лекция 3 .

---

## ■ ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА

---

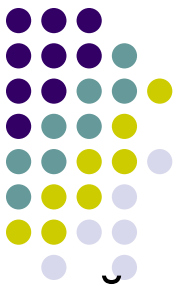
*Преподаватель*

*Масловская Светлана Станиславовна*

# Тема 2 . *ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА*

- 1. Эволюция управленческой мысли. Периоды развития менеджмента – древний, индустриальный, систематизации, информационный.*
- 2. Школа научного управления.*
- 3. Классическая школа управления – административного управления.*
- 4. Школа человеческих отношений.*
- 5. Школа поведенческих наук.*
- 6. Школа науки управления.*
- 7. Модели менеджмента.*
- 8. Современные подходы к менеджменту.*

# 1. Эволюция управленческой МЫСЛИ.



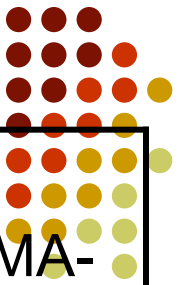
- **Менеджмент** – достаточно древний вид человеческой деятельности. Как только человек стал осуществлять коллективную хозяйственную деятельность, появилась **объективная необходимость в управлении.**
- Началом возникновения менеджмента считают появление письменности в Древнем Шумере (5 тыс. лет до н.э.). В этот период образовался слой «жрецов-бизнесменов», занимавшихся торговлей. Данный этап характеризуется регистрацией фактов.  
***За 7 тыс. лет истории менеджмента произошли 5 управленческих революций.***
- Термин «революция» принят условно, так как развитие менеджмента происходило и происходит эволюционным путем, обогащая его в соответствии с изменениями, происходящими в экономике, в производственных отношениях.

# Управленческие революции



- 1-я - «религиозно-коммерческая». «Жрецы-бизнесмены», занимаются торговлей. Данный этап характеризуется регистрацией фактов.
- 2-я - «светско-административная». В Вавилоне (2 тыс. лет до н.э.) царем Хаммурапи издан свод законов по управлению государством. Вклад: использование свидетелей и письменных документов для контроля; установление минимальной заработной платы; признание недопустимости перекладывания ответственности.
- 3-я - «производственно-строительная» - применение государственных методов управления в сфере производства и строительства в период царствования Навуходоносора II (605-562 гг. до н. э.) также в Вавилоне. Вклад : контроль за производством и стимулирование через заработную плату.
- 4-я - «капиталистическая» произошла в 17-18 вв. – в начале индустриального прогресса европейской цивилизации. Произошло зарождение профессионального управления.
- 5-я - «бюрократическая» произошла в конце 19 - начале 20 вв. В ходе ее родилась концепция «рациональной бюрократии».

# Периоды развития менеджмента



1 ДРЕВНИЙ	2 ИНДУСТРИ- АЛЬНЫЙ	3 СИСТЕМА- ТИЗАЦИИ	4 ИНФОРМА- ЦИОННЫЙ
<i>До XVIII века</i> Сократ Платон А. Македон- ский	<b>1776 - 1890</b> Т. Гоббс Дж. Стюарт И. Бенгам А. Смит Р. Аркрайт Р. Оуэн Ч. Беббидж	<b>1856 - 1960</b> Ф.Тейлор А. Файоль Г. Эмерсон Г. Форд М. Вебер Э. Мейо М. Фоллетт А. Маслоу Д. Мак-Грегор Р. Блейк	<b>1960 – настоящее время</b> Ч. Бернارد П. Друкер Р. Паскаль Т. Питерсон Р. Уотермен И. Ансофф

# ПЕРИОДЫ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА



## ***I период – ДРЕВНИЙ (до 18 в.):***

- **Сократ** - провозгласил принцип универсальности управления.
- **Платон** - классифицировал формы государственного управления, разграничивал функции органов управления.
- **Александр Македонский** - развил теорию и практику управления войсками.

## ***II период – ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ (1776-1890):***

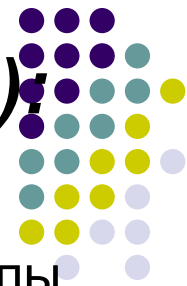
- **А.Смиту** - анализировал формы разделения труда, характеризовал обязанности государя и государства, принцип «экономического человека»
- **Р.Оуэна** - идеи гуманизации управления производством, необходимость обучения, улучшения условий труда и быта рабочих
- **Ч.Баббидж** - разработал проект "аналитической машины" — прообраз современной цифровой вычислительной техники, с помощью которой управленческие решения принимались более оперативно.

### **III период – СИСТЕМАТИЗАЦИИ (1856-1960):**

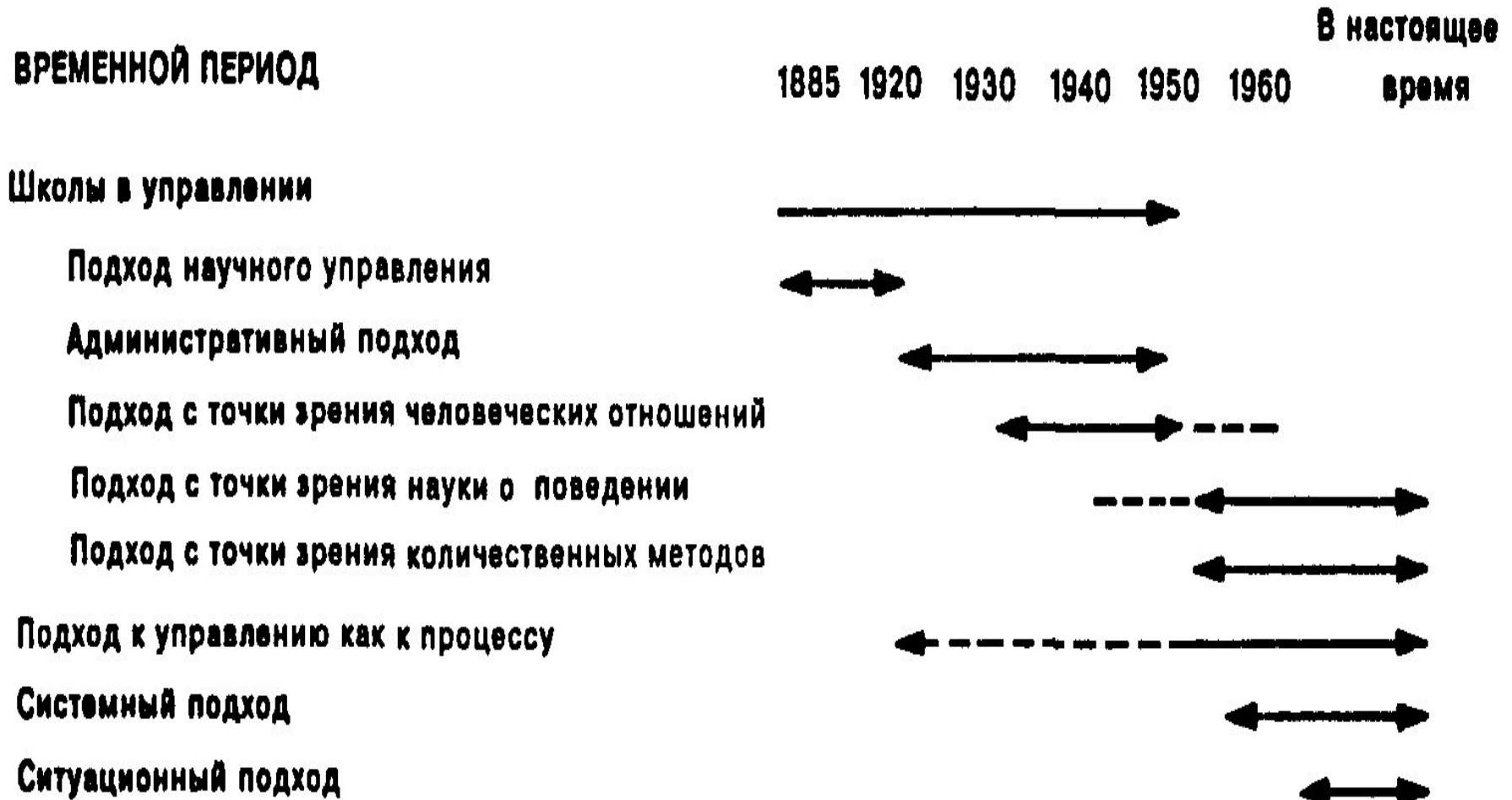
- **Школа научного управления** – Ф.Тейлор (эффективность деятельности, менеджмент - самостоятельная область)
- **Административная школа** – А.Файоль (функции и принципы управления),
- Макс Вебер (модель рациональной бюрократии)
- **Школа человеческих отношений** – Э.Мэйо (эффективность организации зависит от эффективности человеческих ресурсов), М.П.Фоллет (теория лидерства и стиль руководства)
- **Школа поведенческих наук** (по наст.вр.) - А.Маслоу (иерархическая теория потребностей личности), Д.Мак-Грегор (теории поведения работников в группе «Х» и «У»)
- **Эмпирическая (прагматическая) школа управления** – принцип распространения опыта управления, методология обучения управленческого персонала на основе ситуаций для предприятия

### **IV период – ИНФОРМАЦИОННЫЙ (1960 и по наст.вр.):**

- **Количественная или управленческая школа** – подходы: системный, ситуационный, процессный (функциональный), количественный подход



# Эволюция управления как науки





## 2. Школа научного управления (1885-1920)



**Основоположники – Ф.У.Тейлор, Френк и Лилия Гилбрет**

*Труды:* Ф.У.Тейлор. «Управление предприятием» (1903 г.)

Ф.У.Тейлор. «Принципы научного управления» (1911 г.)

**Методология научного управления: анализ содержания работы и определение ее основных компонентов**

**Основные тезисы:**

- 1. Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задач.**
- 2. Отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач, и обеспечение их обучения.**
- 3. Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения их задач.**
- 4. Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности труда.**
- 5. Отделение планирования и обдумывания от самой работы**

*Концепция –*

**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛНИТЕЛЬСКОГО ТРУДА**

### 3. Школа административного управления - классическая (1920-1950)

*А.Файоль.*

#### *Принципы административного управления:*

1. **Разделение труда**
2. **Власть - ответственность**
3. **Дисциплина**
4. **Единство распорядительства**
5. **Единство руководства**
6. **Подчинение частных интересов общим**
7. **Вознаграждение персонала**
8. **Централизация**
9. **Иерархия**
10. **Порядок**
11. **Справедливость**
12. **Постоянство состава персонала**
13. **Инициатива**
14. **Единение персонала**

*Г.Эмерсон.*

#### *Принципы производительности:*

1. **Отчетливо поставленные цели**
2. **Здравый смысл**
3. **Компетентная консультация**
4. **дисциплина**
5. **Справедливое отношение к персоналу**
6. **Всеобъемлющий учет**
7. **Диспетчеризация работы**
8. **Нормы и расписание**
9. **Нормализация условий труда**
10. **Нормирование операций**
11. **Письменные стандартные инструкции**
12. **Вознаграждение за производительность**

- Наследие:**
1. **Создание универсальных принципов управления.**
  2. **Описание функций управления.**
  3. **Системный подход к управлению всей организацией.**





## 4. Школа человеческих отношений

### (1930-1950) «неоклассическая школа»

перенос акцента в управлении с выполнения задач на отношения между людьми  
- «человек- главный объект внимания».

#### **Элтон Мейо**

- влияние различных факторов (условия и организация труда , з/п, межличностные отношения, стиль руководства) на повышение производительности труда
- сделал вывод об особой роли в производстве человеческого фактора
- можно влиять на психологию людей и изменять их отношение к труду посредством организации неформальной небольшой группы.

**Мэри Паркер Фоллетт (1868-1933)** изучала социально-психологические отношения в небольших группах,

- выдвинула идею гармонии труда и капитала, которая могла быть достигнута при правильной мотивации и учете интересов всех заинтересованных сторон
- определила менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц»
- считала, что менеджер должен быть не формально назначен вышестоящим руководством, а быть лидером, признанным рабочими.
- Менеджер должен управлять в соответствии с ситуацией, а не в том, что предписано функцией управления.

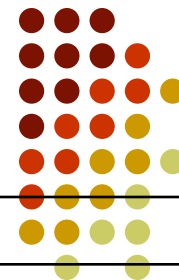
*Концепция – если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности работников должен возрастать, что будет вести к увеличению производительности*

# 5. Школа поведенческих наук (1950г. и по наст.вр.)



- изучала различные аспекты социального взаимодействия , **мотивации**, характера власти и авторитета , оргструктуры , коммуникации в организациях, лидерства и т.п.
- А.Маслоу** (1908- 1970) - психолог - предположил, что мотивами поступков людей являются, в основном, не экономические силы, а различные потребности, которые могут быть лишь частично удовлетворены с помощью денег
- разработал теорию потребностей, известную как «пирамида потребностей»
  - у человека имеется сложная структура иерархически расположенных потребностей, и менеджер должен выявлять эти потребности и использовать соответствующие методы мотивации.
- Дуглас МакГрегор** (1906-1964) разработал теорию «Х» и «У», в соответствии с которой существует 2 типа управления, 2 типа отношения к работникам.
- Фредерик Герцберг** – теория мотивации – потребности гигиенические и психологические
- **Концепция школы** – Применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации таким образом, чтобы каждый работник мог быть полностью использован в соответствии с его потенциалом.

# Теория типов управления и отношения к работникам по МакГрегору



Теория «X»	Теория «У»
<ol style="list-style-type: none"><li>1. человек имеет унаследованную неприязнь к работе и старается ее избегать;</li><li>2. по причине нежелания работать большинство людей только путем принуждения, с помощью приказов, контроля и угроз наказания могут осуществлять необходимые действия и затрачивать должные усилия, необходимые для достижения организацией своих целей;</li><li>3. человек предпочитает, чтобы им управляли, старается не брать на себя ответственность, имеет относительно низкие амбиции и желает находиться в безопасной ситуации.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. выражение физических и эмоциональных усилий на работе для человека является вполне естественным. Нежелание работать не является наследственным. Человек может воспринимать работу как источник удовлетворения или как наказание от условий труда; внешний контроль и угроза наказания не являются единственными средствами побуждения человека к деятельности для достижения организацией своих целей. Люди могут осуществлять самоконтроль и деятельность в интересах организации, если им присуще чувство ответственности, обязательства по отношению к организации;</li><li>2. ответственность и обязательства по отношению к организации зависят от вознаграждения, получаемого за результаты труда. Наиболее важным является вознаграждение, которое связано с удовлетворением потребностей в самовыражении;</li><li>3. человек, воспитанный определенным образом, готов не только брать на себя ответственность, но даже стремиться к этому.</li></ol>

Управление типа «?» гораздо более эффективно...

Задачей менеджеров является создание условий, при которых рабочий, затрачивая усилия для достижения целей организации, одновременно оптимальным образом достигает своих личных целей.

## **6. Школа науки управления - количественная (1950г. и по наст.вр.)**



главная задача теоретиков в области менеджмента - получение, обработка и анализ практических данных и выдача на этой основе рекомендаций управляющим.

Суть - после постановки проблемы группа специалистов по исследованию операций разрабатывает модель ситуации.

*Модель* - это форма представления реальности. Модели облегчают понимание реальности.

После создания модели переменным задаются количественные значения для последующих расчетов и экономического обоснования.

Ключевой характеристикой науки управления является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами, значениями.

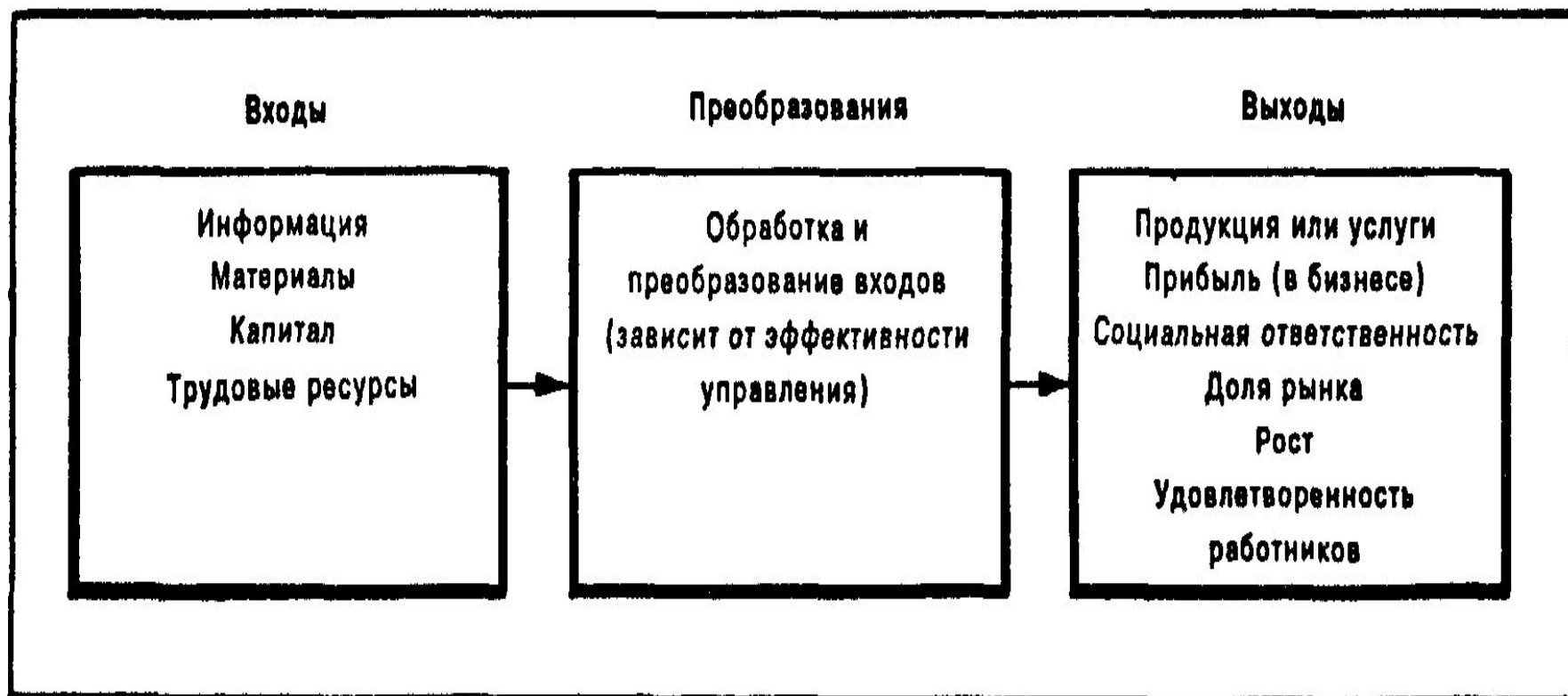
Вклад этой школы в становление управленческой мысли :

1. Решение управленческих проблем посредством разработки и применения моделей.
2. Принятие решений в сложных ситуациях посредством количественных методов.



# 7. Модели менеджмента

## МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ОТКРЫТОЙ СИСТЕМЫ



## **ЯПОНСКАЯ модель менеджмента**

- Управленческие **решения** принимаются коллективно на основе единогласия
- Ответственность** коллективная
- Нестандартная, гибкая **структура** управления
- Неформальная организация **контроля**
- Коллективный **контроль**
- Замедленные **оценка** работы сотрудника и служебный рост
- Основное **качество** руководителя - умение осуществлять координацию действий и контроль
- Ориентация** управления на группу
- Оценка** управления по достижению гармонии в коллективе и по коллективному результату
- Личные неформальные **отношения** с подчиненными
- Продвижение** по службе по старшинству и стажу работы
- Подготовка** руководителей универсального типа
- Оплата** труда по показателям работы группы, служебному стажу и т.д.
- Долгосрочная **занятость** руководителей в фирме

## **Американская модель менеджмента**

- Индивидуальный характер принятия **решения**
- Ответственность** индивидуальная
- Строго формализованная **структура** управления
- Четко формализованная процедура **контроля**
- Индивидуальный **контроль** руководителя
- Быстрая **оценка** результата труда, ускоренное продвижение по службе
- Главные **качества** руководителя - профессионализм и инициатива
- Ориентация** управления на отдельную личность
- Оценка** управления по индивидуальному результату
- Формальные **отношения** с подчиненными
- Деловая **карьера** обуславливается личными результатами
- Подготовка** узкоспециализированных руководителей
- Оплата** труда по индивидуальным достижениям.
- Найм** на работу на короткий период



# 8. Современные подходы к менеджменту



## 1. Процессный подход

Управление - процесс, состоящий из неразрывных взаимосвязанных действий: организация, целеполагание, планирование, мотивация и контроль.

Управление рассматривается как *процесс*, потому что работа по достижению целей с помощью других — это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий.

Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для успеха организации. Их называют управленческими функциями.

Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий.

Процесс управления является общей суммой всех функций.

# Процессный подход в менеджменте –



это деятельность, направленная на достижение целей посредством выполнения следующих функций:

- планирование на основе стратегии
- организация на основе распорядительства в условиях координации
- мотивация на основе индивидуального и коллективного интересов
- руководство на основе лидерства
- контроль с приоритетом текущего контроля
- коммуникация на основе этических норм и по соответствующим требованиям
- принятие оптимальных решений на основе фактов
- формирование коллектива высококвалифицированного персонала
- развитие персонала посредством обучения
- взаимовыгодные отношения во внешней и внутренней среде.

Выполнение каждой функции представляет собой законченный процесс последовательных процедур в режиме при наличии высокой ответственности за качество действий.

# 8. Современные подходы к менеджменту

## 2. Системный подход

- к изучению общественных, в том числе экономических, явлений предполагает комплексное исследование выбранного объекта как единого целого с учетом его внутренней структуры и всей системы взаимосвязей внутри нее.
- включает как анализ существующих систем, так и синтез систем для достижения каких-либо целей.
- изучает взаимозависимость отдельных частей организации, а также взаимозависимость организации и окружающей среды.

Используя системный подход, мы можем определить все важнейшие подсистемы организации и сделать предположения, что изменения в любой системе вызовут ответные изменения в других связанных с ней системах.

# Системный подход



«Всякий производственный или торговый бизнес, состоящий из различных более или менее взаимосвязанных процессов,

для обеспечения наилучших результатов должен быть организован так, чтобы отдельные процессы и принимающие в них участие сотрудники подразделения были приведены в систематическое соединение и работали бы как эффективные части единого целого»

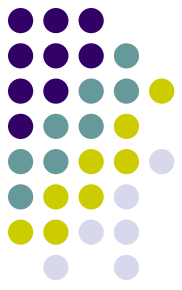
Руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

# 8. Современные подходы к менеджменту

## 3. Ситуационный подход

Его можно объяснить как 4-шаговый процесс:

1. Руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность. Это предполагает понимание процесса управления, понимание индивидуального и группового поведения, понимание системного анализа, методов планирования и контроля и количественных методов принятия решения.
2. Каждая из управленческих методик имеет свои сильные и слабые стороны. Они могут применяться в той или иной ситуации. Руководитель должен предвидеть все вероятные последствия от их применения.
3. Руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию. Он должен правильно определить, какие факторы являются наиболее важными и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных.
4. Руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы, которые бы вызвали наименьший отрицательный эффект с конкретными ситуациями.



## Ситуационный подход в менеджменте –

это подбор подходящих приемов и методов решения конкретной ситуации на основе всестороннего анализа факторов, формирующих ее.

***Эффективным управлением является управление по обстоятельствам, т.е. ситуационное управление.***

Ситуационный подход ориентирует на:

- поиск движущей пружины ситуации
- нахождение связей данной ситуации с предшествующими обстоятельствами
- соотношение управленческой ситуационной задачи с задачами глобального уровня
- обоснование и использование инструментов решения проблем
- формирование адаптивного стиля управления.

Ситуации предполагают решение задач, направленных на:

- исправление ситуации, которая ухудшилась,
- усовершенствование ситуации, которая уже существует,
- создание совершенно новой ситуации.

# СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД



- концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией.
- Поскольку существует такое обилие факторов, как в самой организации, так и в окружающей среде, не существует единого «лучшего» способа управлять организацией.
- Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.