

Тема 2. Эволюция теории менеджмента: основные школы управления

- 1.Школа научного управления**
- 2.Школа административного
менеджмента**
- 3.Школа человеческих отношений**

Школа научного управления (1885-1920 гг.)

- Создатели школы научного управления исходили из того, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать большинство операций ручного труда, добиться более эффективного их выполнения.

Основатели школы научного управления:

- Ф. У. Тейлор (1856-1915 гг.)
- Френк и Лилиан Гилберт (1868-1924 и 1878-1972 гг.)
- Генри Гантт (1861-1919 гг.)

Тейлор Фредерик Уинслоу

(краткая биография)



**Тейлор Фредерик
Уинслоу**
(20.3.1856 - 21.3.1915)

Тейлор (Taylor) Фредерик Уинслоу — американский инженер, изобретатель, основатель научной организации труда. Родился в семье адвоката с глубокими культурными традициями; путешествуя по Европе, получил образование во Франции и Германии, затем — в академии Ф. Экстера, Нью-Хэмпшир, в 1874 г. окончил Гарвардский юридический колледж, но из-за ухудшения зрения не смог продолжить образование и устроился работать рабочим пресса в промышленные мастерские гидравлического завода в Филадельфии, в 1878 г. благодаря своей настойчивости (в это время был пик экономической депрессии) получил место разнорабочего на Мидвэльском сталелитейном заводе, был лекальщиком и механиком, с 1882 г. по 1883 г. — начальником механических мастерских. Параллельно, учась по вечерам, получил техническое образование (степень инженера-механика, Технологический институт Стивенса, 1883). В 1884 г. Тейлор стал главным инженером, в этом году он впервые использовал систему дифференциальной оплаты за производительность труда. Оформил патентами около 100 своих изобретений и рационализаций. С 1890 г. по 1893 г. Тейлор — главный управляющий Мануфактурной инвестиционной компании, Филадельфия, владелец бумажных прессов в Мэне и Висконсине, организовал собственное дело по управленческому консультированию, первое в истории менеджмента. С 1898 г. по 1901 г. он — консультант Вифлеемской сталелитейной компании, шт. Пенсильвания. В 1906 г. Тейлор становится президентом Американского общества инженеров-механиков, а в 1911 г. учреждает Общество содействия научному менеджменту (позднее оно получило

4 закона управления Тейлора

1. *Обобщение и классификация умений и навыков всех рабочих. Научное детальное изучение отдельных действий в каждом виде труда. Проведение экспериментов с целью установления законов и формул для наиболее эффективной работы "со строгими правилами для каждого движения, каждого человека и усовершенствованием и стандартизацией всех орудий и рабочих условий".*
2. *Тщательный отбор рабочих "на основе научно установленных признаков", их обучение до "первоклассных рабочих" и "устранение всех людей, отказывающихся или неспособных усвоить наилучшие методы".*
3. *"Администрация осуществляет сердечное сотрудничество с рабочими". Происходит, как говорит Ф.Тейлор, сближение "рабочих и науки на основании постоянной и бдительной помощи управления и выплаты ежедневных прибавок за скорую работу и точное выполнение заданий".*
4. *"Почти равное разделение труда и ответственности между рабочими и управлением". Администрация берет на себя те функции, "для которых она является лучше приспособленной, чем рабочие". "Специальные агенты администрации в течение всего дня работают с рабочими, помогают им, устраняют помехи в работе, ободряют рабочих".*

Основные принципы школы научного управления:

- разработка оптимальных методов осуществления работы на базе изучения затрат времени, движений, усилий и т.п.;
- абсолютное следование разработанным стандартам;
- подбор, обучение и расстановка рабочих на те рабочие места, где они могут дать наибольшую пользу;
- оплата по результатам труда;
- выделение управленческих функций в отдельную сферу профессиональной деятельности;
- поддержание дружеских отношений между рабочими и менеджерами.

Школа научного управления

1903 г. - доклад «Управление фабрикой»:

- поручать каждому человеку доступный ему высший тип работы,
- поощрять его к максимальной производительности,
- работающим в наивысшем темпе выплачивать надбавку от 30 до 100 % .
- необходимость определения для каждого работника ежедневного урока, который должен быть разъяснен, описан и созданы условия для его выполнения,
- операции разделить на простейшие элементы (не более 5-6 секунд), чтобы изучая мелкие элементы установить точное время для выполнения полных операций.

Программа "достигающего рабочего"

Основная цель - "поднять каждого рабочего до высшего уровня ... , заставляя его использовать лучшие свои способности, пробуждая в нем самолюбие и энергию и давая ему плату, достаточную, чтобы жить лучше".

Принципы программы:

1. поручение рабочему задания такой степени сложности, которая доступна его умениям и физическому сложению;
2. поощрение его к тому, чтобы он давал максимум работы, доступной "первоклассному представителю его разряда";
3. каждому рабочему, который трудится в наивысшем темпе первоклассного работника, "следует выплачивать, в зависимости от характера работы, прибавку от 30% до 100%, по сравнению со средняком класса".

В умении превратить людей "слабых и нерадивых" в "первоклассных рабочих" и заключается сущность искусства управления.

Образец - школьный класс

Рабочие, занятые определенным видом работы, составляют у Ф.Тейлора некоторый "класс" по типу школьного. В нем выделяются *хорошие, средние и плохие* ученики в зависимости от достигнутых успехов. Тейлор неоднократно сравнивает *рабочих* со "*взрослыми детьми*", которые нуждаются в задавании уроков, контроле за их выполнением, наставлении, понукании и помощи. Обучение правильным методам осуществляется с помощью письменных и устных инструкций, практических указаний на рабочем месте. Таким образом, успевающие переводятся в следующий "класс", а неуспевающие - увольняются.

Работа должна бросать вызов

Ф.Тейлор предложил:

- 1. разбить всех работников по типам или "классам";*
- 2. каждому типу работников дать задание по силам, но не настолько слабое, чтобы его выполняли не перенапрягаясь. Задание должно даваться на вырост, а работа должна "бросать вызов", вынуждать каждый раз прыгать выше своей головы, чтобы была возможность расти и повышать мастерство;*
- 3. отобранным в каждом "классе" передовикам показать самые экономные и рациональные методы работы. Ф. Тейлор предложил все лишние движения сократить, оставить только самые необходимые, по кратчайшему пути ведущие к максимальному успеху.*

Программа "достигающего руководителя"

Программа "достигающего рабочего" у Ф.Тейлора дополняется программой "достигающего руководителя". Она охватывает широкий круг вопросов подготовки персонала, личных и деловых качеств, методов и стиля работы руководителя. По Ф.Тейлору, легче подобрать и обучить несколько человек, каждый из которых, обладая одной-двумя способностями, выполнял бы одну-две функции, чем найти или обучить одного человека, обладающего всеми качествами и выполняющего широкие обязанности.

Мотивация, оценка и продвижение

Хотя Ф.Тейлор не считал экономическое вознаграждение единственно возможной и универсальной формой мотивации, но придавал ему первостепенное значение. По его замыслу, такая система оплаты призвана обеспечивать "то, чего они больше всего хотели":

- 1. средства к существованию и материальный достаток семьи рабочего;**
- 2. справедливое распределение зарплаты и справедливую оценку труда, поскольку передовик получал гораздо больше, чем отстающий;**
- 3. чувство полного удовлетворения, которое возникало при соблюдении первых двух условий.**

Тейлор пришел к выводу, что одинаково вредно как переплачивать, так и недоплачивать. Деньги должны быть заработаны, а не получены; только в этом случае они имеют реальную ценность в глазах человека. Вся тонкость нормирования труда и состоит в нахождении этой меры затраченного и оплаченного труда. Среди мотивирующих факторов Ф.Тейлора следует отметить продвижение по службе.

Дисциплинарная система

Дисциплинарные приемы составляли определенную систему, применение которой требовало тщательно проверенного плана. Исходный принцип звучал так: разнообразие мер наказания должно соответствовать разнообразию характеров (или типов) людей. Он продолжал другой тейлоровский принцип - соответствие типов людей видам работы.

Таким образом строится шкала нарастающих санкций: вначале применяются уговоры, затем выговор, который сменяется экономическим наказанием - штрафом. И лишь в самом крайнем случае администрация прибегает к наисерьезнейшему средству - увольнению.

Критика школы научного управления

К недостаткам этой школы следует отнести недооценку человеческого фактора

Ф. Тейлор был промышленным инженером, поэтому основное внимание он уделял исследованию технологии производства, рассматривал человека как элемент производственной технологии (как машину).

Кроме того, эта школа не исследовала социальные аспекты человеческого поведения. Кроме того, эта школа не исследовала социальные аспекты человеческого поведения. Мотивация и стимулирование труда хотя и рассматривались как фактор эффективности управления, однако представление о них было примитивным и сводилось лишь к удовлетворению утилитарных потребностей работников (т.е. физиологических). (Следует учитывать, что в этот период наука социология и психология еще были недостаточно развиты. Разработка данных проблем осуществлялась в 1930—1950-х годах.)

Примечание. В современное время тейлоризм определен как «потогонная система», направленная на выжимание из человека максимума сил в интересах



Фрэнк и Лилиан Гилбреты

Френк и Лилиан Гилберт занимались преимущественно вопросами изучения физической работы в производственных процессах и исследовали **возможность увеличения выпуска продукции за счет уменьшения усилий**, затраченных на их производство.

Гилберты **изучали рабочие операции**, используя кинокамеры в сочетании с микрохронометром. Затем с помощью стоп-кадров анализировали элементы операций, изменяли структуру рабочих операций с целью устранения лишних, непродуктивных движений, стремились повысить эффективность работы

Ф. Гилбрет исследовал факторы, оказывающие влияние на производительность труда. Он разбил их на три группы:

1. Переменные факторы, связанные со здоровьем, образом жизни, телосложением культурным уровнем, образованием.
2. Переменные факторы, связанные с условиями труда, обстановкой, материалами, оборудованием и инструментами.
3. Переменные факторы, связанные со скоростью движений: быстрота, результативность, автоматичность и другие.

В результате исследований Гилберт пришел к выводу, что факторы движения являются самыми значимыми.

Исследования вопросов рационализации труда рабочих, проводимые **Ф. Гилбертом**, обеспечивали трехкратное повышение производительности труда.

Л. Гилберт положила начало области управления, которая теперь называется "**управление кадрами**". Она исследовала такие вопросы, как подбор, расстановка и подготовка кадров. Научное управление не пренебрегало человеческим фактором.

Генри Гантт

(краткая биография)



Генри Гантт
(1861 – 23.11.1919 г.г.)

Генри Гантт ([англ. Henry Gantt](#)) ([1861](#)) (1861 — [23 ноября](#)) (1861 — 23 ноября [1919](#)) (1861 — 23 ноября 1919) — соратник «отца научного менеджмента» [Фредерика Тейлора](#)) (1861 — 23 ноября 1919) — соратник «отца научного менеджмента» Фредерика Тейлора ([1856](#)) (1861 — 23 ноября 1919) — соратник «отца научного менеджмента» Фредерика Тейлора (1856—[1915](#)) (1861 — 23 ноября 1919) — соратник «отца научного менеджмента» Фредерика Тейлора (1856—1915). Гантт изучал [менеджмент](#) (1861 — 23 ноября 1919) — соратник «отца научного менеджмента» Фредерика Тейлора (1856—1915). Гантт изучал менеджмент на примере постройки кораблей во время [Первой мировой войны](#)) (1861 — 23 ноября 1919) — соратник «отца научного менеджмента» Фредерика Тейлора (1856—1915). Гантт изучал менеджмент на примере постройки кораблей во время Первой мировой войны и предложил свою [диаграмму](#), состоящую из отрезков (задач) и точек (завершающих задач, или вех), как средство для представления длительности и последовательности задач в проекте.

Вклад школы научного управления в теорию менеджмента:

- использование научного анализа для изучения трудового процесса и определения лучших способов выполнения задачи;
- отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач и обеспечение их обучения;
- обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения их задач;
- важность справедливого материального стимулирования работников для повышения производительности;
- отделение планирования и организационной деятельности от самой работы.

Недостатки данной теории:

- учение базировалось на механистическом понимании человека, его места в организации и сущности его деятельности;
- в работнике Тейлор и его последователи видели только исполнителя простых операций и средство достижения цели;
- не признавали разногласий, противоречий, конфликтов между людьми;
- в учении рассматривались и учитывались только материальные потребности рабочих

- Тейлор склонен был относиться к рабочим как к необразованным людям, игнорировал их идеи и предложения.
- Основатель этой школы Тейлор многие годы посвятил увеличению производительности труда рабочих. По сути, он пытался найти ответ на вопрос: как сделать так, чтобы рабочий работал как машина? Совокупность принципов и положений данной школы впоследствии получили название «тейлоризм»

- Данная теория стала серьезным переломным этапом, благодаря которому **управление** стало широко признаваться как **самостоятельная область научных исследований**. В 1920-е гг. из этого научного направления выделились самостоятельные науки: научная организация труда (НОТ), теория организации производства и др.

Административная или
классическая школа
(1920-1950 гг.)

Административная школа

- Анри Файоль (1841-1925) «Общее и промышленное управление» (1916)
- Гаррингтон Эмерсон (1853-1931) «Двенадцать принципов производительности» (1911)
- Макс Вебер (1884-1920) «Теория общества и экономическая организация» (1920)

Анри Файоль

(краткая биография)



Анри Файоль
([29.07](#)(29.07. [1841](#)(29.07.
1841 — [19.11](#)(29.07. 1841
— [19.11.1925](#))

Анри Файоль ([фр. Henri Fayol](#)) — [французский](#) горный инженер, теоретик и практик [менеджмента](#), основатель административной (классической) школы управления. Файоль родился в [1841 году](#) в пригороде [Стамбула](#) в [Турции](#), где его отец руководил строительством моста через бухту Золотой Рог. В [1847 году](#) где его отец руководил строительством моста через бухту Золотой Рог. В 1847 году его семья вернулась домой во Францию. Окончив в [1860 году](#) где его отец руководил строительством моста через бухту Золотой Рог. В 1847 году его семья вернулась домой во Францию. Окончив в 1860 году Горную школу [Сент-Этьена](#), он устроился на работу в горнодобывающую компанию *Compagnie de Commentry-Fourchambeau-Decazeville*, в которой с [1888](#), в которой с 1888 по [1918 год](#), в которой с 1888 по 1918 год занимал пост руководителя. В [1916 году](#), в которой с 1888 по 1918 год занимал пост руководителя. В 1916 году, всего через несколько лет после публикации [Тейлором](#), в которой с 1888 по 1918 год занимал пост руководителя. В 1916 году, всего через несколько лет после публикации Тейлором своей теории [научной](#)

- Файоль имел большой опыт работы в высшем звене управления организацией. Поэтому его исследования были направлены на повышение эффективности деятельности всей организации.

В книге Файоля «Общая и промышленная администрация»

- управление впервые было описано как процесс, включающий в себя несколько функций:
- планирование,
- организация,
- мотивация,
- Регулирование,
- контроль.

- Файоль считал, что источник эффективности системы управления — это управленческие процедуры, применяемые администрацией. При этом он утверждал, что основным методом достижения эффективности является правильное **применение принципов (правил) управления**

14 принципов по Файолю

- 1) **Разделение труда.** Специализация работ, необходимая для эффективного использования рабочей силы.
- 2) **Полномочия и ответственность.** Каждому работнику должны быть делегированы полномочия, остаточные для того, чтобы нести ответственность за порученную работу
- 3) **Дисциплина и санкции.** Рабочие должны подчиняться условиям соглашения между ними и руководством
- 4) **единство распорядительства.** Работник получает распоряжения и отчитывается перед одним непосредственным начальником

14 принципов по Файолю

- 5) **Единство действий**. Все действия, имеющие одинаковую цель, должны осуществляться по единому плану
- 6) **подчинение частных интересов общим**. Интересы организации имеют преимущество перед интересами личности
- 7) **вознаграждение персонала**. Получение работниками справедливого вознаграждения за свой качественный труд

14 принципов по Файолю

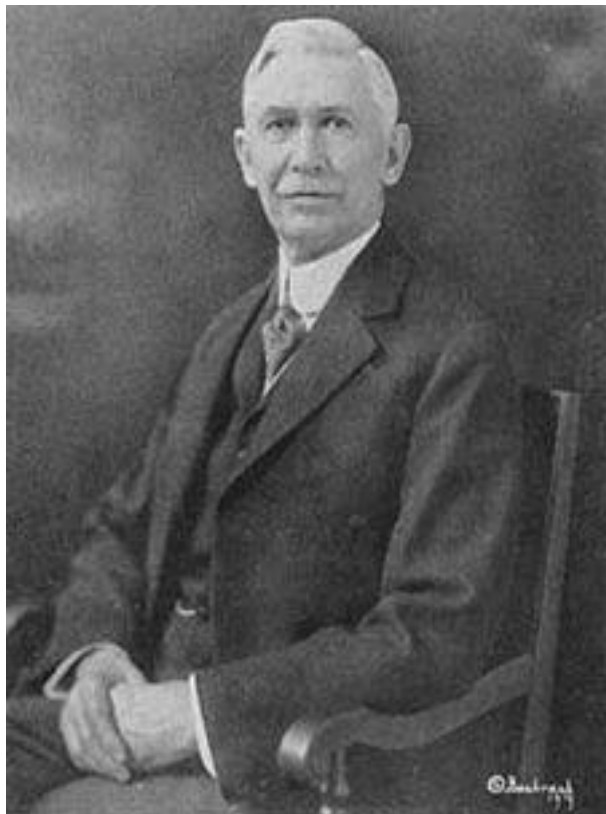
- 8) **Централизация.** Организация должна иметь управляющий центр
- 9) **Иерархическая система управления.** *Иерархия есть ряд руководящих должностей, начиная с низких и кончая высокими.*
- 10) **Порядок.** Рабочее место для каждого работника и каждый работник на своем рабочем месте

14 принципов по Файолю

- 11) **Справедливость для всего персонала.**
Установленные правила и соглашения должны проводиться в жизнь справедливо на всех уровнях
- 12) **Стабильность кадров.** Установка работающих на долгосрочную работу в организации
- 13) **Инициатива персонала.** Поощрение работающих к выработке независимых суждений в границах делегированных им полномочий и выполняемых работ
- 14) **Единение персонала, корпоративный дух.**
Гармония интересов персонала и организации обеспечивает единство усилий (в единстве — сила)

Гарригтон Эмерсон

(краткая биография)



Гаррингтон Эмерсон - сын бродячего священника, теоретик, пропагандист, публицист, инженер-самоучка, и как называет его Д. Нельсон, "человек Ренессанса среди искателей приключений". Свою юность Эмерсон провел в путешествиях по странам Европы, в зрелом возрасте, будучи всемирно признанным авторитетом менеджмента, посетил Советский Союз, где высоко оценивал промышленные достижения русских. Свою карьеру Эмерсон начал профессором современных языков в университете штата Небраска (1876-1882). В 90-е годы Эмерсон занимается созданием электрических кораблей, прокладкой телеграфного кабеля, строительством почтовых дорог на Аляске. По-настоящему перелом в судьбе Эмерсона произошел в 1903 году, когда его пригласили консультантом в национальную железнодорожную компанию..

Гаррингтон Эмерсон
(1853–1931гг.).

Двенадцать принципов производительности

Первый принцип - точно поставленные идеалы или цели

Второй принцип - здравый смысл

Третий принцип - компетентная консультация

Четвертый принцип – дисциплина

Пятый принцип - справедливое отношение к персоналу

Шестой принцип - быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет

Седьмой принцип – диспетчирование

Восьмой принцип - нормы и расписания

Девятый принцип - нормализация условий

Десятый принцип - нормирование операций

Одиннадцатый принцип - писанные стандартные инструкции

Двенадцатый принцип - вознаграждение за производительность

- Завершением административной школы менеджмента стала **теория бюрократического построения** и управления организацией немецкого ученого **М. Вебера**. Он считал, что без разветвленного бюрократического аппарата крупное капиталистическое производство вообще не в состоянии эффективно функционировать. При этом он отождествлял **бюрократию с аппаратом управления организацией**.

Макс Вебер

(краткая биография)



Эмиль Максимилиан
Вебер
(21.04.1864 –
14.06.1920)

Эмиль Максимилиан Вебер (Макс Вебер нем. *Max Weber*; (21 апреля 1864 - 14 июня 1920) — немецкий социолог, историк и экономист. Старший брат Альфреда Вебера.

В 1892-1894 годах приват-доцент, а затем экстраординарный профессор в Берлине, в 1894-1896 годах — профессор национальной экономики во Фрейбургском,

с 1896 — в Гейдельбергском, с 1919 — в Мюнхенском университете. Один из основателей «Немецкого социологического общества» (1909).

С 1918 года профессор национальной экономики в Вене. В 1919 году — советник немецкой делегации на Версальских переговорах.

- Вебер искал ответ на вопрос: что нужно сделать, **чтобы вся организация работала как машина!** Ответ на данный вопрос он видел в разработке правил и процедур поведения людей в любой ситуации, прав и обязанностей каждого работника, в иерархической системе распределения власти, в разделении труда на базе функциональной специализации, в управлении организацией на основе письменных инструкций и т.п.

М. Вебер «Теория общества и экономическая организация» (1920 г.)

ХАРАКТЕРИСТИКИ БЮРОКРАТИИ:

- Разделение труда на простейшие операции
- Формально закрепленная власть и авторитет
- Система абстрактных правил
- Социальная дистанция
- Соответствие квалификации занимаемой должности

Модель рациональной бюрократической организации М. Вебера

Характеристики организации

Хорошо определенная иерархическая система распределения власти

Система правил и норм, определяющих права и обязанности работников

Прием в организацию и продвижение по служебной лестнице на основе компетентности

Разделение труда на базе функциональной специализации

Система правил и процедур поведения в конкретных ситуациях

Внутренняя система отношений на формальных началах – как взаимодействие между должностями, а не личностями

Управление административной деятельностью на основе письменных инструкций

Недостатки административной школы управления:

- ✓недооценка социальных аспектов управления;**
- ✓невнимание к человеческому фактору в организации;**
- ✓недостаточное внимание к научной разработке методов управления;**
- ✓организация рассматривалась как закрытая система, не связанная с внешней средой.**

Вклад классической школы управления в теорию менеджмента

- Систематизированный подход к управлению всей организацией.
- Профессиональные требования к менеджеру.
- Развитие принципов управления организацией.
- Описание функций управления.

Школа человеческих отношений

Этапы развития школы человеческих отношений

- I этап – школа человеческих отношений (1930 – 1950)
- II этап – поведенческие науки (1950 – по настоящее время)

Основные представители школы человеческих отношений

- Ч. Барнард (1886-1961) – природа кооперативных систем
- М. П. Фоллетт (1868-1933) – конструктивный конфликт
- Э. Мэйо (1880-1949) - Хоторнские эксперименты (1924-1932)
- Ф. Ротлисбергер (1898-1974) – организация как социальная система

Школа человеческих отношений:

- ✓определяла менеджмент как обеспечение выполнения работы путем организации труда людей;
- ✓обосновывала роль взаимодействия между людьми в процессе совместной деятельности;
- ✓объясняла активность деятельности людей и мотивов их поведения потребностями;
- ✓вырабатывала определенные приемы управления человеческими отношениями.

В рамках данной школы возникла школа поведенческих наук (бихевиористское направление в социологии и психологии) (с 1950-х годов по настоящее время).

Элтон Мэйо

(George Elton Mayo, 1880-1949)



Хоторн

- Свои эксперименты Мэйо осуществлял в течение **13 лет на заводе в Хоторне**. Он доказал, что изменить отношение людей к работе можно благодаря групповому влиянию. Мэйо советовал использовать в менеджменте духовные стимулы, например, связь работника с коллегами. Он призывал руководителей обращать внимание на взаимоотношения в коллективе.

Хоторнские эксперименты

- Хоторнские эксперименты (завод «Hawtorne Works» компании «Western Electric» филиал известной компании «American Telephon and Telegraph»).
- 1-й этап - определение влияния освещенности на производительность труда.
- **После увеличения** освещенности помещения, где работала 1-я группа, в ней наблюдался рост производительности труда. В 2 -й группе, где все оставалось по-прежнему, производительности труда тоже выросла.
- **После снижения** уровня освещения для 1-й группы до первоначального уровня, производительность труда осталась высокой в обеих группах.

Хоторнские эксперименты

- 2-й этап - исследование поведения специально отобранной группы сборщиц реле.
- При введении перерывов производительность выросла. Когда же введенные периоды отдыха отменили, производительность труда не изменилась.
- Э. Мэйо объяснил факт **увеличения производительности труда «формированием организованной социальной группы, а также особыми взаимоотношениями с руководителем этой группы»** .

Выводы Хоторнских экспериментов

- Выработка рабочего определяется групповыми нормами
- Рабочие действуют гораздо чаще как члены группы, а не как индивиды
- Для достижения целей группы большое значение имеют неформальные лидеры

«Хотторнские эксперименты» положили начало:

- многочисленным исследованиям взаимоотношений в организациях;
- учету психологических явлений в группах;
- выявлению мотивации к труду в межличностных отношениях;
- изучению роли определенного человека и небольшой группы в организации;
- определению способов оказания психологического воздействия на работника.

Основные положения школы человеческих отношений:

- люди в основном мотивируются социальными потребностями и ощущают собственную индивидуальность благодаря своим отношениям с другими людьми;
- в результате промышленной революции работа потеряла привлекательность, поэтому удовлетворение человек должен искать в социальных взаимоотношениях;
- люди более отзывчивы к социальному влиянию группы равных им людей, чем к побуждениям и мерам контроля, исходящим от руководства;
- работник откликается на распоряжения руководителя, если руководитель может удовлетворить социальные нужды своих подчиненных.

Несогласие с классической школой управления

- Полное разделение труда приводит к обеднению содержания самого труда; не эффективна иерархия власти только «сверху вниз». Поэтому Мэйо и его коллеги предложили для управления производством сформировать комиссию, которая обеспечит более эффективные коммуникации в организации и понимание идей, позволит лучше воспринимать общую политику организации и осуществлять ее более эффективно.

Школа человеческих отношений внесла в прежние концепции менеджмента следующие поправки:

- увеличение внимания к социальным потребностям человека;
- улучшение рабочих мест путем снижения отрицательных последствий сверхспециализации;
- отказ от акцента на иерархичность власти и призыв к участию работников в управлении;
- возрастающее признание неформальных отношений.

Человеческие отношения

Существование значительного количества неприспособленных к социальным условиям личностей, приобретающих психическую неустойчивость, агрессивность, враждебность, ведет к текучести кадров, забастовкам, падению производительности труда и стабильности в экономике, а в приложении к обществу — к политическим конфликтам.

Человеческие отношения

- Выход - в возможности инициирования стремления к сотрудничеству в пределах трудовой группы. В этой связи особое значение приобретает умение руководителя общаться с людьми, способствуя сотрудничеству. Тем более, что именно проблемы общения и непонимания лежат в основе большинства конфликтов на всех уровнях: на производстве, между социальными группами и, наконец, между государствами.
- Следовательно, эффективная деятельность менеджеров может сыграть ключевую роль в совершенствовании общества.

Мэри Паркер Фоллетт

(3 сентября 3 сентября 18683

сентября 1868 — 18 декабря3

сентября 1868 — 18 декабря 1933)

американский американский социолог ам
ериканский социолог и консультант амери
канский социолог и консультант по
вопросам управления
и пионер американский социолог и консул
ьтант по вопросам управления и пионер в
области теории организаций и
организационного поведения. Она также
является автором ряда книг и
многочисленных эссе американский социо
лог и консультант по вопросам управления

Участие в Хоторнских экспериментах

- Мэри Фоллетт (наряду с [Элтоном Мэйо](#)) Мэри Фоллетт (наряду с Элтоном Мэйо) являлась одним из инициаторов исследований в городе Хоторн, близ [Чикаго](#) Мэри Фоллетт (наряду с Элтоном Мэйо) являлась одним из инициаторов исследований в городе Хоторн, близ Чикаго (штат [Массачусетс](#)). Компания Вестерн Электрик столкнулась с фактом понижения производительности труда сборки

Вклад в науку менеджмента

- Мэри Паркер Фоллетт выдвинула идею «взаимные отношения» посредством «интеграции», или разделение власти на основе использования её понятием «власть с», а не «власть над».
- Её подход Её подход к разрешению конфликта Её подход к разрешению конфликта — понять его как механизм Её подход к разрешению конфликта — понять его как механизм разнообразия и возможность

- Школа человеческих отношений делала основной упор на коллектив. Поэтому к началу 1950-х гг. в дополнение к ней сформировались поведенческие концепции, направленные на изучение и развитие индивидуальных возможностей и способностей отдельных работников.

Школа поведенческих наук (с 1950 г. по настоящее время)

Представители данного направления:

- 1.Д. МакГрегор,
- 2.Ф. Герцберг,
- 3.Р. Лайкерт
- 4.и др.

Эмпирическая школа управления

Представители школы

1.П. Друкер,

2.Р. Дэвис,

3.Д. Миллер и др.

Темы для докладов

1. Генри Форд как продолжатель научного менеджмента
2. Вклад школы поведенческих наук в управление
3. Особенности эмпирической школы управления и научные теории её представителей

Дополнительные темы

- 1.Ф. Тейлор и организованный труд.
- 2.Г. Эмерсон и повышение производительности труда.
- 3.Концепция «управления по целям» П. Друкера
- 4.Теории Д. МакГрегора и Ф. Лайкерта
- 5.Развитие теории-Z Оучи
- 6.Исследования «лучших компаний» Питерса-Уотермена.
Концепция 7 «С»
- 7.Концепция “теории бизнеса” П. Друкера
- 8.Вклад Ч. Бэббиджа в развитие теории и практики
управления и управленческого труда.
- 9.А. Файоль и его роль в создании теории современного
менеджмента.
- 10.Влияние А. Файоля на развитие системы подготовки
менеджеров.

11. Проблема взаимоотношений предпринимателей и профсоюзов в трудах классиков менеджмента.
12. Развитие принципов менеджмента теоретиками и практиками управления.
13. Управленческие идеи в трудах М.Вебера.
14. Исследование структуры организаций в рамках системного подхода.
15. Развитие математики и школа количественных исследований.
16. Хоторнские исследования и становление школы человеческих отношений.
17. Философия управления в работах М.П. Фоллет.
18. Развитие теории менеджмента в работах ... (по выбору - В. Врума, П. Лоренца, О.Уильямсона, Р. Кантора П. Друкера, Д. МакГрегора, Р. Лайкерта, А. Маслоу, Г. Минцберга, Г. Саймона, Г. Форда, А. Чандлера, Э. Шейна, У. Оучи и др.).
19. Развитие теории управления советскими и российскими учеными и практиками.