

ЛЕКЦИЯ № 2. Эволюция управленческой мысли

Контрольные вопросы: -

- Классическая школа в управлении.
- Школа научного менеджмента.
- Школа административного управления.
- Школы человеческих отношений и поведенческих наук.
- Количественный подход к управлению.
- Системный или ситуационный подходы.
- Американская и японская модели управления.
- Новая философия управления.
- Этапы развития менеджмента.

ЛЕКЦИЯ № 2. Эволюция управленческой мысли

1. Классическая школа в управлении.

Возникновение современной науки управления относится к началу XX века и связывается с именем Фредерика Тэйлора. Его работа «Принципы научного управления» (1911 г.) считается началом признания управления наукой и самостоятельной областью исследований.

Ф. Тэйлор является представителем **классической школы** управления, которая в свою очередь имела два направления: **школу научного менеджмента**, основоположником которой является Ф. Тэйлор, и **школу административного управления**, которую возглавил Анри Файоль.

Эволюция управленческой мысли

Научный менеджмент занимался проблемой повышения производительности труда отдельными рабочими.

Административный менеджмент фокусировал внимание на управлении всей организацией как единого целого.

Основные положения концепции Ф. Тэйлора:

- 1. Разделение производственных операций на составные элементы. Разработка стандартных методов выполнения каждой операции и замена ими старых.
- 2. Отбор рабочих для каждой операции с учетом необходимых способностей; обучение их новым методам работы.
- 3. Установление дифференцированной заработной платы в зависимости от выполнения установленных норм.
- 4. Сотрудничество между администрацией и рабочими в деле внедрения новой организации труда.
- 5. Равномерное распределение труда и ответственности между администрацией и рабочими.

Эволюция управленческой мысли

Ф. Тэйлор выступал за отделение управленческих функций обдумывания и планирования от фактического выполнения работы. Он считал, что менеджер должен думать, а рабочий – работать. Главной задачей управления предприятием он считал обеспечение максимальной прибыли для предпринимателя в соединении с максимальным благосостоянием для каждого занятого работника. Ф. Тэйлор подчеркивал, что истинные интересы тех и других не противоположны, а совпадают. Благосостояние одного в долгосрочном периоде не может быть без благосостояния другого.

Эволюция управленческой мысли

Вклад Ф. Тэйлора в науку управления заключается в следующем:

- 1) он положил начало тщательному изучению трудового процесса, его отдельных операций и работ;
- 2) подчеркивал важность отбора и подготовки персонала для выполнения конкретных операций;
- 3) доказал важность справедливого вознаграждения за выполненную работу.

Слабые стороны его теории:

- 1) Ф. Тэйлор видел в работнике только исполнителя простых операций и функций, средство достижения цели;
- 2) он не принимал во внимание социальный контекст работы и более высокие потребности рабочих, кроме материальных;
- 3) не признавал разногласий, противоречий, конфликтов между людьми;
- 4) склонен был относиться к рабочим как несведущим, необразованным людям, игнорировал их идеи и предложения.

Эволюция управленческой мысли

Но с 20-х годов XX века начинается разработка более общих принципов организации, подходов к управлению предприятием в целом. Родоначальником этого направления в классической школе считается А. Файоль. Его труд - «Общее и промышленное управление» (1916 г.). В этой работе А. Файоль разрабатывает общие принципы администрирования. Управлять, утверждал он, значит вести предприятие к его цели, извлекая максимальные возможности **из всех имеющихся ресурсов**. По его мнению, администрирование – это составная часть управления, которое охватывает более широкую деятельность предприятия и включает следующие функции: производственную, коммерческую, финансовую, страховую, учетную и административную.

Эволюция управленческой мысли

Анализируя административную функцию, А. Файоль выделяет 5 ее элементов: предвидение, организация, распоряительство, координирование и контроль. Это была первая попытка представить **управление как единый универсальный процесс**, состоящий из взаимосвязанных функций.

А. Файоль разработал принципы управления, которые считал универсальными, применимыми к любой административной деятельности. Однако на практике применение этих принципов должно носить гибкий характер, зависеть от ситуации, в которой осуществляется управление.

Эволюция управленческой мысли

Этими принципами являются:

- 1) разделение труда; 2) власть; 3) дисциплина;
- 4) единство распорядительства (единоначалие);
- 5) единство руководства (один начальник—одна программа);
- 6) подчинение частных интересов общему;
- 7) вознаграждение персонала; 8) централизация;
- 9) иерархия (построение цепи команд от руководителя к подчиненному);
- 10) порядок (все должны знать свое место в организации);
- 11) справедливость (равенство);
- 12) постоянство состава персонала; 13) инициатива;
- 14) единение персонала (гармония и корпоративный дух).

Эволюция управленческой мысли

2. Школы человеческих отношений и поведенческих наук

Логическим завершением и претворением в жизнь концепций классической школы стала империя Генри Форда. Г. Форд называл свою систему управления «террор машины». Жесткая регламентация труда рабочих, конвейерная система, стандартизация технологии привели к тому, что предприятие действовало как автомат.

- Подобная механическая трактовка места человека в производстве не могла привести к единству интересов предпринимателей и рабочих. Эту цель стремились достичь представители другой школы – человеческих отношений.
- Теория человеческих отношений привлекает внимание к людям. Она дает знания о том, как люди взаимодействуют и реагируют на различные ситуации в стремлении удовлетворить свои потребности. Родоначальниками нового направления в теории управления являются Элтон Мэйо и Мери Паркер Фоллет.

Эволюция управленческой мысли

- Э. Мэйо пришел к выводу, что производительность труда рабочих зависит не только от условий труда, материального поощрения и действий администрации, но и от социального и психологического климата в среде рабочих.
- Представители этой школы поставили под сомнение ряд тезисов классической школы. Они считали, что направление власти только сверху вниз не является эффективным. В связи с этим предлагалась координация посредством комиссий. По-новому они подошли к принципу делегирования ответственности. Рассматривали его как двусторонний процесс. Нижние уровни организации делегируют вверх функции администрации и координации деятельности, а верхние – делегируют вниз право принятия решений в рамках своих производственных функций. Большое внимание школа уделяла мотивации и коммуникациям.

Эволюция управленческой мысли

Далее концепция человеческих отношений развивалась школой поведенческих наук.

Ее представителями были Абрахам Маслоу, Крис Арджирис, Дуглас МакГрегор, Фредерик Герцберг. Целью этой школы было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов, которые являются главными ресурсами организации. Школа сосредоточила внимание на изучении и создании условий для наиболее полной реализации способностей и потенциала каждого работника. Поэтому необходимо развивать сотрудничество с подчиненными.

Эволюция управленческой мысли

- Для его налаживания полезно знать **теорию X и теорию Y** Д. МакГрегора, в которых он представил два основных подхода к организации управления.

Для **теории X** характерен следующий взгляд на человека.

1. Средний человек от природы ленив, он старается избегать работы.
2. Ему не достаёт честолюбия, он не любит ответственности, безынициативен, предпочитает, чтобы им руководили.
3. Он безразличен к потребностям организации.
4. Он от природы противится переменам.
5. Нацелен на извлечение материальной выгоды.
6. Он доверчив, не слишком сообразителен.

Эволюция управленческой мысли

Такой взгляд на человека отражается в политике «кнута и пряника», что приводит к акценту на тактике контроля, на процедурах и методах, дающих возможность предписывать людям, что им надлежит делать, определять, выполняют ли они это, и применять поощрения и наказания. Поскольку в основе лежит предположение, что людей надо заставлять делать то, что необходимо для успеха организации, **внимание, естественно, направлено на методы управления и контроля.**

По мнению МакГрегора, люди совсем не таковы от природы и им присущи противоположные качества, которые представлены в **теории У.**

Эволюция управленческой мысли

1. Люди не являются от природы пассивными и не противодействуют целям организации. Они становятся такими в результате работы в организации.
 2. Люди стремятся к результатам, они способны генерировать идеи, брать на себя ответственность и направлять свое поведение на достижение целей организации – все это есть в людях.
- Обязанность управления – помочь людям осознать и развить в себе эти человеческие качества. Отсюда в теории У большое внимание уделяется природе взаимоотношений, созданию среды, благоприятствующей возникновению преданности организации, ее целям, предоставляющим возможность для максимального проявления инициативы, изобретательности и самостоятельности при их достижении; поэтому акцент делается **не на внешний контроль, а на самоконтроль**, который возникает, когда работник воспринимает цели компании как свои собственные.

Эволюция управленческой мысли

Достижения школ человеческих отношений и поведенческих наук состояли в том, что они:

- 1) расширили понимание и практическое применение таких организационных процессов, как мотивация, коммуникации, лидерство, групповая динамика;
- 2) рассматривали членов организации как богатых способностями людей, а не как инструменты для достижения целей;
- 3) создавали модели поведения, в которых каждый работник мог быть использован в соответствии с его потенциалом.

Общим недостатком ранних школ менеджмента — классической и человеческих отношений — является отсутствие комплексности исследования, изучение какого-то одного элемента организации, поиск единственного пути решения управленческих проблем.

Этот недостаток стал причиной возникновения нового направления в эволюции управленческой мысли—школы социальных систем, или системного подхода.

Эволюция управленческой мысли

Школа возникла в конце 1950-х гг. Ее представителями были А. Чандлер, Г. Саймон, Д. Марч, П. Друкер. Они рассматривали организацию как сложный комплекс взаимозависимых и взаимодействующих элементов, а человека – как одного из элементов. Организация – это открытая система, встроенная в более сложную систему – внешнюю среду, с которой она находится в постоянном взаимодействии. Система получает некие ресурсы из внешней среды, трансформирует их и возвращает готовые продукты во внешний мир. Системный подход подчеркивает необходимость учета в управленческой деятельности влияния и взаимодействия множества факторов, находящихся как внутри, так и вне организации и оказывающих на нее либо прямое, либо косвенное влияние.

Эволюция управленческой мысли

- Одной из наиболее популярных в 1980-х гг. системных концепций менеджмента является теория 7-S, разработанная Т. Питерсом, Р. Уотерменом, Р. Паскалем и Э. Этосом. Они считали, что эффективная организация формируется на базе 7 взаимосвязанных и соответствующих друг другу элементов.
- Модель «7 S» описывает ключевые элементы, определяющие лицо организации. Она представляет собой перечень принципов, позволяющих проанализировать сущность компании. Модель рекомендует обратить внимание на семь основных областей, названия которых начинаются с буквы S: стратегия (strategy), структура (structure), системы (systems), стиль (style), сумма навыков (skills), сотрудники (staff) и совместные ценности (shared values).

Эволюция управленческой мысли

Изменение одного из них требует изменения остальных. Это:

- 1) стратегия—комплексный план достижения миссии и целей организации;
- 2) структура – внутреннее строение организации, определяющее место, права, обязанности и ответственность каждого работника, подразделения в организации; определение соподчиненности между ними;
- 3) системы – процедуры и процессы, протекающие в организации (контрольные системы, информационные и мотивационные системы);
- 4) штат – ключевые группы персонала, охарактеризованные по возрасту, полу, образованию;
- 5) стиль руководства – манера управления организацией и организационная культура;
- 6) квалификация – отличительные возможности ключевых людей в организации;
- 7) разделенные ценности – смысл и содержание основных направлений деятельности, которые организация доводит до своих членов.

3. Количественный подход к управлению

- Одновременно с системным подходом в 1950-х гг. возник количественный подход в управлении, или исследование операций.
- Он продолжал направление Ф. Тэйлора, но на основе новых достижений в математике, статистике, компьютерной технике. Данное направление разрабатывало модели принятия решений в наиболее сложных ситуациях, где нельзя ограничиваться прямой причинно-следственной зависимостью. В готовую модель подставлялись количественные значения исследуемых переменных и рассчитывался оптимальный вариант решения проблемы.

Эволюция управленческой мысли

4. Системный и ситуационный подходы.

- В конце 60-х годов начал разрабатываться ситуационный подход к управлению. Он использует возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Центральным моментом этого подхода является ситуация.
- **Под ситуацией понимается** конкретный набор внутренних и внешних обстоятельств (факторов), которые оказывают воздействие на организацию в данное время. Именно ситуация определяет функции управления, выбор методов, стилей, структур, принципов управления для достижения целей организации наиболее эффективным способом. С точки зрения ситуации лучшего способа управления не существует. Ситуационный подход пытается определить, какие переменные являются значимыми и как они влияют на эффективность организации.

Эволюция управленческой мысли

Методологию ситуационного подхода можно разделить на 3 основные части:

- 1) менеджер должен быть знаком с основными концепциями управления; он должен понимать процесс управления; индивидуальное и групповое поведение; системный анализ; методы планирования и контроля; количественные методы принятия решений;
- 2) каждая из управленческих концепций имеет свои сильные и слабые стороны, их необходимо учитывать, применяя к конкретной ситуации, а также необходимо предвидеть вероятные последствия применения данных концепций;
- 3) менеджер должен уметь правильно интерпретировать ситуацию, определять, какие факторы наиболее важны в данной ситуации, а какими переменными можно пренебречь.

5. Американская и японская модели управления.

Все рассмотренные концепции в большей или меньшей степени реализуются в конкретных моделях управления. Основными из них после 1970-х гг. являются американская и японская модели (основные различия см. на следующем слайде).

В 1981 г. У. Оучи предложил теорию Z, которая как бы дополняла идею МакГрегора относительно моделей X и Y. В теории Z Оучи пытался объединить американский и японский подходы к управлению и предложить лучшую модель управления любой организацией. Исходным пунктом концепции является положение о том, что человек – основа любой организации и от него в первую очередь зависит ее эффективность.

Американская и японская модели управления

Американская модель	Японская модель
1. Индивидуальный процесс принятия решений 2. Индивидуальная ответственность 3. Четкая формализованная структура управления 4. Четкие формализованные - процедуры контроля 5. Индивидуальный контроль со стороны руководства 6. Быстрая оценка и продвижение 7. Ориентация процесса отбора на профессиональные навыки и инициативу 8. Стил ь руководства, ориентированный на индивидуума 9. Ориентация управляющих на достижение индивидуальных результатов 10. Целевые формальные рабочие отношения с подчиненными 11. Продвижение, основанное на индивидуальных достижениях 12. Специализированная профессиональная подготовка (подготовка узких специалистов) 13. Тесная связь размера оплаты с индивидуальными результатами и производительностью 14. Краткосрочная занятость	1. Процесс принятия решений, основанный на принципе консенсуса 2. Коллективная ответственность 3. Гибкий неформальный подход к построению структуры управления 4. Общие, неформальные процедуры контроля 5. Групповые формы контроля 6. Медленная оценка и продвижение 7. Ориентация при отборе руководителей на способность осуществлять координацию и контроль 8. Стил ь руководства, ориентированный на группу 9. Ориентация управляющих на достижение гармонии в группе и групповые достижения 10. Личные, неформальные отношения с подчиненными 11. Продвижение, основанное на старшинстве и стаже работы 12. Неспециализированная профессиональная подготовка (подготовка руководителей универсального типа) 13. Определение размера оплаты в зависимости от других факторов (стаж работы, показатели работы группы и т. д.) 14. Долгосрочная занятость

Эволюция управленческой мысли

6. «Новая философия управления»

(ее еще называют политикой постфордизма), которая характеризует современный этап развития науки управления. «Новая философия управления» имеет три составляющие:

1. **Концепцию группового сотрудничества**, предполагающую ориентацию на работу в командах, создание благоприятного климата в коллективе, сотрудничество с администрацией.
2. **Концепцию гуманизации труда**, связанную с улучшением условий труда, обогащением процесса труда, усилением творческих элементов в его содержании.
3. **Демократизацию управления**, которая заключается в переходе от жестких иерархических структур к плоским, гибким структурам; в делегировании вниз части управленческих полномочий, расширении самостоятельности и ответственности исполнителей в решении проблем, возникающих на рабочих местах.

Этапы развития менеджмента

1. Деловое администрирование (у нас классическая школа управления) – Ф.Тэйлор «управление –это искусство знать точно, что предстоит сделать и как это сделать самым лучшим и дешевым способом». **Принципы научного менеджмента по Тэйлору:**

- . нормирование - любой труд можно структурировать и измерить;
- . соотношение времени и задач – результат необходимо достигать к определенному времени;
- . вознаграждение за конечный результат, а не за деятельность;
- . систематический отбор и обучение кадров.

- . **Функции менеджмента по А.Файолю:**

- . 1. Планирование. 2. Организация. 3. Руководство.
- . 4. Координация. 5. Контроль.

14 принципов А.Файоля ...

Этапы развития менеджмента

2. Менеджмент человеческих ресурсов (у нас школа человеческих отношений и поведенческих наук).

Выводы Э.Мэйо: - решение проблем человека – это дело бизнесменов; - жесткая иерархия подчиненности, формализация организационных вопросов не совместимы с природой человека.

3. Менеджмент бизнеса. П.Дюпон:- ориентация на получение максимальной прибыли и гибкость в удовлетворении потребностей покупателя.

4. Социальный менеджмент. П.Драккер:- каждое предприятие помимо получения прибыли, должно определить меру социальной ответственности перед обществом (имеет аргументы и за, и против ...).