

Тема 2. Эволюция и развитие науки УЧР

1. Истоки становления современного УЧР

2. Концепция научного управления

2. Административная (классическая) школа управления

**3. Школа человеческих отношений
(неоклассическая школа управления)**

4. Поведенческая школа (бихевиористские теории)

5. Школа науки управления (количественная школа)

6. Ситуационный, или кейсовый подход к управлению

- в *Вавилоне*, в законах царя Хаммурапи (1792–1750 гг. до н. э.) были установлены экономические правила и нормы рабовладельческих отношений
- Для египетской модели управления людьми уже на ранней стадии ее развития характерна специализация как по видам работ, так и по отдельным направлениям.
- В *Древнем Китае* в специально созданной академии была начата специализированная подготовка менеджеров за два тысячелетия до появления современного менеджмента.
- *Индийская* цивилизация оставила нам серьезный труд в области организации и управления – состоящий из 15 частей трактат «Артхашастра», или «Наука о государственном устройстве».

- **ИЗ ТРАКТАТА «АРТХАШАСТРА» «Назначение главного советника и домашнего жреца.**
- Местный житель, развитый, легко руководимый, искусный в ремеслах, прозорливый, умный, с хорошей памятью, ловкий, красноречивый, самоуверенный, искусный в ответах, одаренный предприимчивостью и храбростью, выносливый, честный, дружелюбно расположенный, устойчивый в преданности, доброжелательный, сильный, здоровый, стойкий, не упрямый и не легкомысленный, с приятным обращением, не ссорящийся – это совершенный министр. Лишенные четверти и половины этих достоинств – это средний и плохой министры.
- Их родину и способность к руководству пусть царь выяснит через доверенных людей; их искусство в ремесле и остроту в научном знании – от людей одной с ними специальности; пусть выяснит ум, память и ловкость – по приступу к работе; красноречие, самоуверенность, искусство в ответах – в разговоре; в бедствии пусть выяснит предприимчивость, храбрость, выносливость; из общения – честность, доброту, устойчивость в преданности, от сожителей пусть выяснит добродетель, силу, здоровье, стойкость, отсутствие упрямства и легкомыслия, лично – приветливость и неспособность вызывать ссоры».

- В *Древней Греции* произошло становление многих действующих сегодня принципов, методов и традиций в области управления персоналом.
- Ксенофонт (430–355 гг. до н. э.) говорил о целесообразности разделения труда, которое впоследствии привело к формированию профессий, специальностей и соответствующих требований к работникам, выполняющим различные виды деятельности.
- Платон (427–347 гг. до н. э.) развил представления о разделении труда, проанализировал основные профессии в хозяйстве, автор закона «гармоничного разнообразия труда»
- Аристотель сформулировал принцип зависимости результатов труда от различных свойств работника, а также описал порядок выбора на должности в различных государственных устройствах.

- Ученые, писатели, политические деятели Древнего Рима уделяли внимание проблемам ведения сельского хозяйства и организации труда рабов. Так, Катон Старший советовал подыскивать среди рабов надзирателей, которые отличались бы высокой трудоспособностью, ответственностью, умели бы организовать труд других, предпринимал попытки планирования численности необходимых работников.
- Для стимулирования производительного труда рабов землевладельцы Древнего Рима назначали многочисленных начальников и контролеров, которые под угрозой наказаний принуждали раба работать. С другой стороны, особо усердных рабов мотивировали большим пайком, хорошей одеждой, даже небольшим имуществом (например, парой овец, утварью).

- **В средние века** появились цеха – товарищества производителей, поддерживавшие монополию на местном рынке путем ограничения продукции и конкуренции, регулирования цен и качества изделий, контроля над учениками и подмастерьями.
- Интерес вызывает реализация в ту эпоху идеи социального жилья. Самым старым социальным поселением в мире является квартал Фуггерай в г. Аугсбурге (Германия).

- Период становления **капитализма** потребовал научно обоснованного подхода к экономике и управлению, основы которого были заложены в работах Адама Смита автора трудовой теории стоимости. А. Смит утверждал, что уровень материального богатства зависит от производительности труда, которая, в свою очередь, определяется разделением труда. Разделение труда А. Смит рассматривает в качестве причины появления разнообразных профессий и специальностей, развития способностей к труду и трудовых навыков.

- Промышленная революция характеризовалась постоянным ростом конкуренции. Необходимость снижения затрат требовала создания крупномасштабного производства. Сдерживающим фактором являлся дефицит обученных менеджеров, способных справиться с возросшими проблемами фабрики.
- Свообразными менеджерами, т. е. работниками, уровень которых был ниже уровня предпринимателя, обычно были неграмотные рабочие, продвинувшиеся по служебной лестнице, продемонстрировав большую степень владения техническими навыками и умениями или способность (часто с помощью физической силы) поддерживать дисциплину рабочих. Их зарплата была ненамного больше зарплаты остальных рабочих.
- Господствовало мнение, что успех или неудача в достижении требуемого результата зависят от характера руководителя, его личностных характеристик и особенностей, а не от каких-либо концепций руководства.

- Одним из тех, кто стремился по-своему подойти к управлению людьми на предприятии был Роберт Оуэн. На примере своей фабрики в Нью-Ланарке (Англия) разработал систему «патроната», доказывая, что человек есть продукт внешних окружающих его условий и воспитания: чем выше последние, тем более облагораживается и совершенствуется человеческая природа.
- После неудачных попыток изменить управление людьми в Англии Оуэн отправился в Америку, где основал производительную общину «Новая гармония», устав которой основывался на принципах уравнительного коммунизма. Попытка быстро изменить природу людей путем преобразования внешних условий, на которую Оуэн потратил фактически все свое состояние, окончилась провалом.

- Идеологом и родоначальником школы научного управления является **Фредерик Тейлор**. В основу своей теории Тейлор заложил три принципиальных положения: рационально-организованный труд рабочих; наличие формальной структуры организации; поиск механизмов сотрудничества управляющего и управляемого.
- Основной объект исследования и цель Тейлора - максимальный уровень производительности труда рабочих, для достижения цели он разработал оптимальные методы выполнения трудовых операций.

Общие принципы управления Тейлора:

- разработка оптимальных методов осуществления работы на базе научного изучения затрат времени, миграций, усилий и других факторов;
- строгое соблюдение утвержденных стандартов;
- работник должен работать на том рабочем месте, где он будет приносить наибольшую пользу;
- оплата труда напрямую зависит от результатов деятельности рабочих;
- привлечение к управлению профессиональных менеджеров, осуществляющих контроль по специализированным направлениям;
- формирование исключительно дружеских и вместе с тем профессиональных отношений между менеджерами и рабочими.

- Для определения научно обоснованных методов работы подход Тейлора предусматривал:
- – углубленное изучение процесса труда с целью определения наиболее рациональных приемов и действий, а также режимов работы техники;
- – проектирование наиболее рационального (оптимального) процесса труда;
- – подбор и обучение работников рациональным приемам труда;
- – выбор эталонного работника, который в полной мере усвоил «урок» (строго определенное ежедневное задание);
- – расчет норм выработки на основе эталонной трудоемкости выполнения работ данным работником и разработку предложений по экономическому стимулированию работников с целью перевыполнения ими установленных норм выработки.

Основа подхода Тейлора – установление прямой зависимости размера оплаты труда от выработки.

- Значительный вклад в становление школы научного управления внесли также **Фрэнк** и **Лилия Гилбрет**, которые в начале 1900-х гг. начали изучать рабочие операции, используя кинокамеру и микрохронометр.
- Ф. Гилбрет изобрел микрохронометр (часы, записывающие интервалы продолжительностью до $1/2000$ с), который в сочетании с кинокамерой позволял точно описать количество и состав движений при выполнении заданной операции. Благодаря этому были определены 17 основных, наиболее часто повторяющихся движений кисти руки, которые они назвали «терблигами» (фамилия Гилбрет, прочитанная справа налево). Предложенный Гилбретами новый метод до сих пор используется при нормировании труда.
- По их мнению, следовало рационализировать не только движения, но и освещенность, отопление, отдых, прием пищи, используемый инструмент и другие аспекты, касающиеся условий труда и режимов работы оборудования.

- Возможности реализации идей классического менеджмента были наглядно продемонстрированы в условиях крупного машинного производства, ориентированного на массовый выпуск продукции. Пример этому – успех автомобильной компании **Генри Форда** (1863–1947).
- Его подход, основанный на максимальном разделении труда, применении высокопроизводительного оборудования и инструментов, размещении оборудования по ходу технологического процесса, регламентированном ритме производства, механизации транспортных операций, нашел отражение в использовании преимуществ поточного производства.

- Основоположником административной (классической) школы управления является французский социолог **Анри Файоль**, которого иногда называют отцом менеджмента.
- **Целью** классической школы управления было создание функций и принципов управления, использование которых, по мнению ее сторонников, должно привести организацию к успеху.
- Главный вклад Файоля в теорию управления заключается в том, что он рассмотрел управление как универсальный процесс, состоящий из следующих обязательных и взаимосвязанных **функций**: *планирования, организации, распорядительства, координации и контроля.*

- Разделение труда, улучшающее качество труда и повышающее квалификацию персонала.
- Власть, означающая то, что кто-то должен обладать правом отдавать команды и нести ответственность за результаты.
- Дисциплина.
- Единство распорядительства, объясняемое тем, что распоряжение должно исходить только от одного руководителя и контроль за его исполнением должен осуществлять только один руководитель.
- Единство руководства.
- Подчинение индивидуальных интересов общим интересам.
- Вознаграждение персонала.
- Централизация, которая определяется исходя из контекста конкретной ситуации, и выбирается таким образом, чтобы давать лучшие результаты.
- Цепи взаимодействия, что соответствует видам делегирования полномочий от руководства к подчиненным, и наоборот.
- Порядок, так как каждый должен знать свое место в организации.
- Равенство.
- Стабильность персонала, ибо кадры должны находиться в стабильной ситуации.
- Инициатива, являющаяся двигателем развития организации и показателем отношения персонала к условиям их работы.
- Корпоративный дух.

- **Макс Вебер, автор теории бюрократического построения организации**, которая должна обеспечить скорость, точность, порядок, определенность, непрерывность и предсказуемость. Основные **элементы** построения такой организации:
- разделение труда;
- иерархическая система распределения власти;
- система правил и норм;
- система правил и процедур поведения в конкретных ситуациях;
- отсутствие личного начала в межличностных отношениях;
- прием в организацию на основе компетентности и потребностей организации;
- продвижение внутри организации благодаря знаниям, умениям и опыту;
- пожизненный найм.

▪ Школа человеческих отношений (неоклассическая школа управления)

- Авторитетами школы человеческих отношений считаются **Элтон Мэйо** и **Мэри Паркер Фоллетт**. Они изменили акцент в изучении управления с решения задач и функций, выполняемых работниками, на конкретного человека и его отношения с другими.

- Мэйо отмечал, что:
- Поведение человека на работе и результаты его труда зависят не только от материального вознаграждения, но и оттого, в каких социальных условиях он находится на работе, какие взаимоотношения существуют между рабочими и между рабочими и руководителями.
- Руководители должны доверять рабочим и основное внимание уделять созданию благоприятных отношений в коллективе, т.е. создавать положительный социально-психологический климат, формировать лояльный рабочий коллектив.

- Мэри Паркер Фоллетт считала, что для успешного управления руководитель должен отказаться от формального отношения с работниками, опирающегося на должностную власть, а быть лидером, признанным коллективом.
- Ее трактовка менеджмента как «искусства добиваться результатов посредством действий других» во главу угла ставила гибкость и гармонию во взаимоотношениях между менеджерами и рабочими. Менеджер должен исходить из сложившейся ситуации и управлять в соответствии с тем, что диктует ситуация, а не с тем, что предписано функцией управления.

- **Поведенческая школа (бихевиористские теории): «пирамида потребностей» Абрахама Маслоу,**
- **теории «Х» и «У» Дугласа Мак-Грегора**
- **теория «Z» Уильяма Оучи**

Бихевиоризм (дословно -- «поведение»)
-- ведущее направление в психологии, изучающее человека, его реакции (поведение) на воздействия (стимулы) внешней среды.

- **Теория «Х».**
- В соответствии с ней среднему человеку присуще отвращение к труду и желание избежать его при первой же возможности. Поэтому требуется принуждать большинство людей различными методами вплоть до наказаний к выполнению возложенных на них обязанностей и непрерывно контролировать их действия.

- Теория «Y», является противовесом теории «X». В ее основе лежит восприятие работника как человека, обладающего интеллектуальными способностями
- Менеджмент в теории «Y» играет качественную роль: его задача -- объединять (интегрировать), создавать условия, способствующие развитию актуальных способностей человека. Децентрализация управления -- гарантия эффективности его труда. Большинство людей обладают сравнительно высокой степенью изобретательности и творчества, которые можно применить в интересах организации.

Предпосылки для организации типа «X»

1. Человек имеет унаследованную нелюбовь к работе и старается избегать её, т.е. по своей природе ленив.
2. По причине этого большинство людей необходимо принуждать приказами, системой контроля и угрозами наказания к действиям для достижения целей организации.
3. Человек предпочитает, чтобы им управляли, старается не брать на себя ответственность, имеет относительно низкие амбиции и желает быть в безопасной ситуации.

Предпосылки для организации типа «Y»

1. Человеку присуще стремление трудиться, выражение физических и эмоциональных усилий на работе для него естественно, контроль и угроза наказания не являются единственными средствами побуждения человека к деятельности.
2. Ответственность и обязательства человека к целям организации зависят от вознаграждения за результаты труда, в первую очередь связанного с удовлетворением его потребностей в самовыражении.
3. Человек, воспитанный определенным образом, не только готов брать на себя ответственность, но даже стремится к этому.

- В 1981 г. американский профессор **Уильям Оучи** выдвинул **теорию «Z»**, как бы дополняя тем самым идеи Мак-Грегора, высказанные им в виде теорий «X» и «Y».
- Изучив японский опыт управления, Оучи пришел к выводу о том, что может быть предложен эффективный тип японского подхода к управлению..
- Исходным пунктом концепции Оучи является положение о том, что человек -- это основа любой организации, и от него в первую очередь зависит успех деятельности организации. Цели теории «Z»: долгосрочный наем работников; групповое принятие решения; индивидуальная ответственность; постепенная оценка кадров и их умеренное продвижение; неспециализированная карьера; всесторонняя забота о рабочих.

- Основной **особенностью школы науки управления** (количественной школы, или исследования операций) является замена словесных рассуждений и описательного характера моделями, символами и количественными значениями.
- Яркими примерами использования наработок количественной школы в системе управления персоналом являются: модели оценки социально-экономической эффективности управления персоналом и мотивационные модели, основанные, например, на нейролингвистическом программировании, теориях вероятностей и игр.

- Понятие «ситуационная теория управления» впервые было использовано Р. Моклером.
- Возникновение ситуационного подхода к вопросам организации, явилось следствием усилий, которые прилагались, чтобы переориентировать теорию управления в направлении практики управленческой деятельности.
- Т.о., появление концепции ситуационного подхода связано с недостаточной практической эффективностью существующих теорий организации и управления.
- Моклер указал на то, что конкретные ситуации, конкретные условия, в которых действует менеджер, настолько разнообразны, что существующие теории управления совершенно не подходят для практиков, которые ищут в теории практическое руководство, «в самом лучшем случае можно разработать условные или ситуационные принципы, которые являются полезными в определенных конкретных деловых ситуациях».

- Метод анализа конкретных ситуаций (**метод кейсов**) возник в начале XX в. в Школе бизнеса Гарвардского университета (США).
- Суть метода в том, что слушателям даётся описание определённой ситуации, с которой столкнулась реальная организация в своей деятельности или которая смоделирована как реальная. Студент должен познакомиться с проблемой (например, накануне занятия) и обдумать способы её решения. Проанализировав множество непридуманных проблем, обучающиеся «набьют руку» на их решении, и, если в дальнейшей практической деятельности попадут в аналогичную ситуацию, она не поставит их в тупик.

К кейс-технологиям, активизирующим учебный процесс, относятся:

- метод ситуационного анализа (метод анализа конкретных ситуаций, ситуационные задачи и упражнения; кейс-стади);
- метод инцидента;
- метод ситуационно-ролевых игр;
- метод разбора деловой корреспонденции;
- игровое проектирование;
- метод дискуссии.