



ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ

Первая революция (4-5 тысяч лет назад)

- В Шумере, Египте и Аккаде историки менеджмента отметили первую трансформацию – превращение касты жрецов в касту религиозных функционеров, т.е. менеджеров

Вторая революция

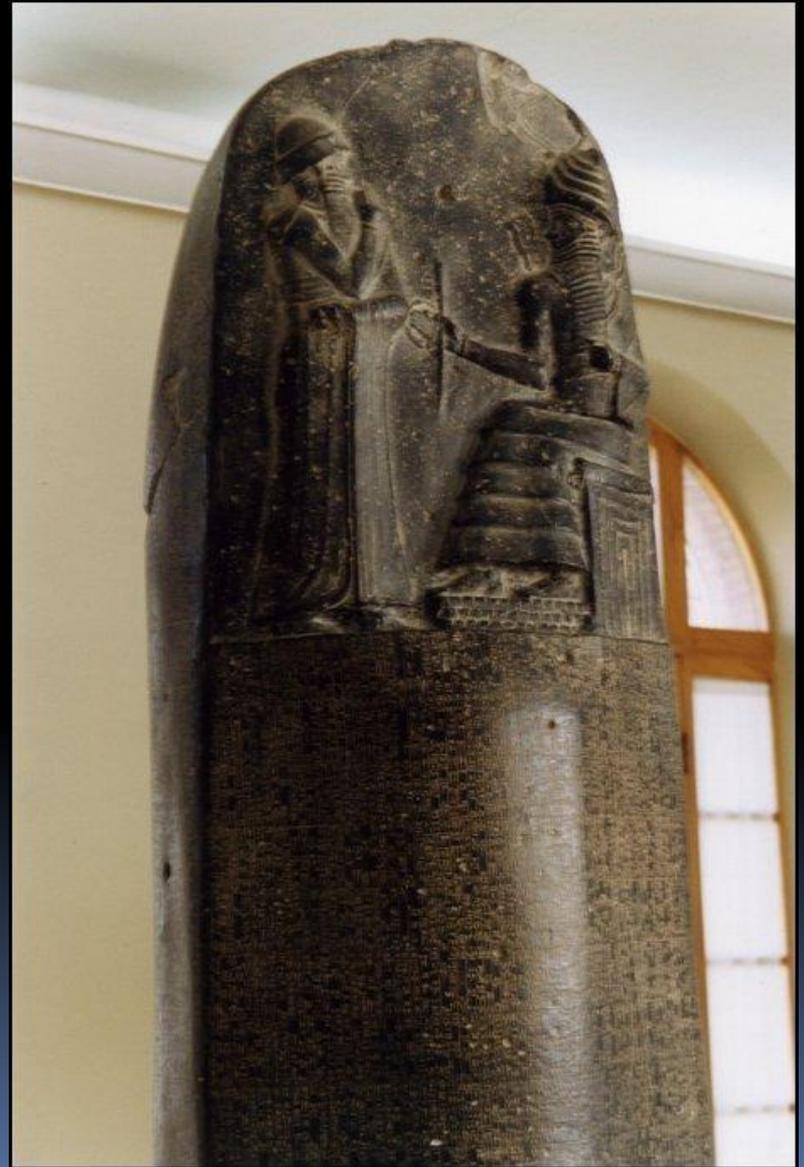
произошла приблизительно
через тысячу лет после

первой

- Вавилонский правитель Хаммурапи (1792-1750 гг. до н.э.) разработал свод законов Хаммурапи, содержащий 285 законов управления различными сферами жизни общества (Лувр, Франция)

СВОД ЗАКОНОВ ЦАРЯ ХАММУРАПИ:

«ЕСЛИ СТРОИТЕЛЬ
ПОСТРОИЛ ЧЕЛОВЕКУ
ДОМ И СВОЮ РАБОТУ
СДЕЛАЛ НЕПРОЧНО, А
ДОМ, КОТОРЫЙ ОН
ПОСТРОИЛ, РУХНУЛ И
УБИЛ ДОМОВЛАДЕЛЬЦА,
ЭТОТ СТРОИТЕЛЬ
ДОЛЖЕН БЫТЬ КАЗНЕН» -
СТ.229



Третья революция

- Царь Навуходоносор II (605-562 гг. до н.э.) являлся не только проектором Вавилонской башни и висячих садов, но и системы производственного контроля на текстильных фабриках в зернохранилищах (сейчас это маркировка, контроль)

Четвертая революция практически совпадает с великой индустриальной революцией XVIII-XIX веков

- Утвердилась новая, диверсифицированная (распыленная) форма собственности.
- Вместо единственного собственника появилось множество акционеров, т.е. совместных (долевых) владельцев капитала.

Пятая революция

- Связана с появлением профессиональных менеджеров и отделением его от класса капиталистов стало возможным говорить о новом радикальном перевороте в обществе.
- Ее содержанием стало превращение менеджеров сначала в профессиональную страту, а затем в отдельный от капиталистов социальный класс.



Хронология развития ОСНОВНЫХ КОНЦЕПЦИЙ МЕНЕДЖМЕНТА

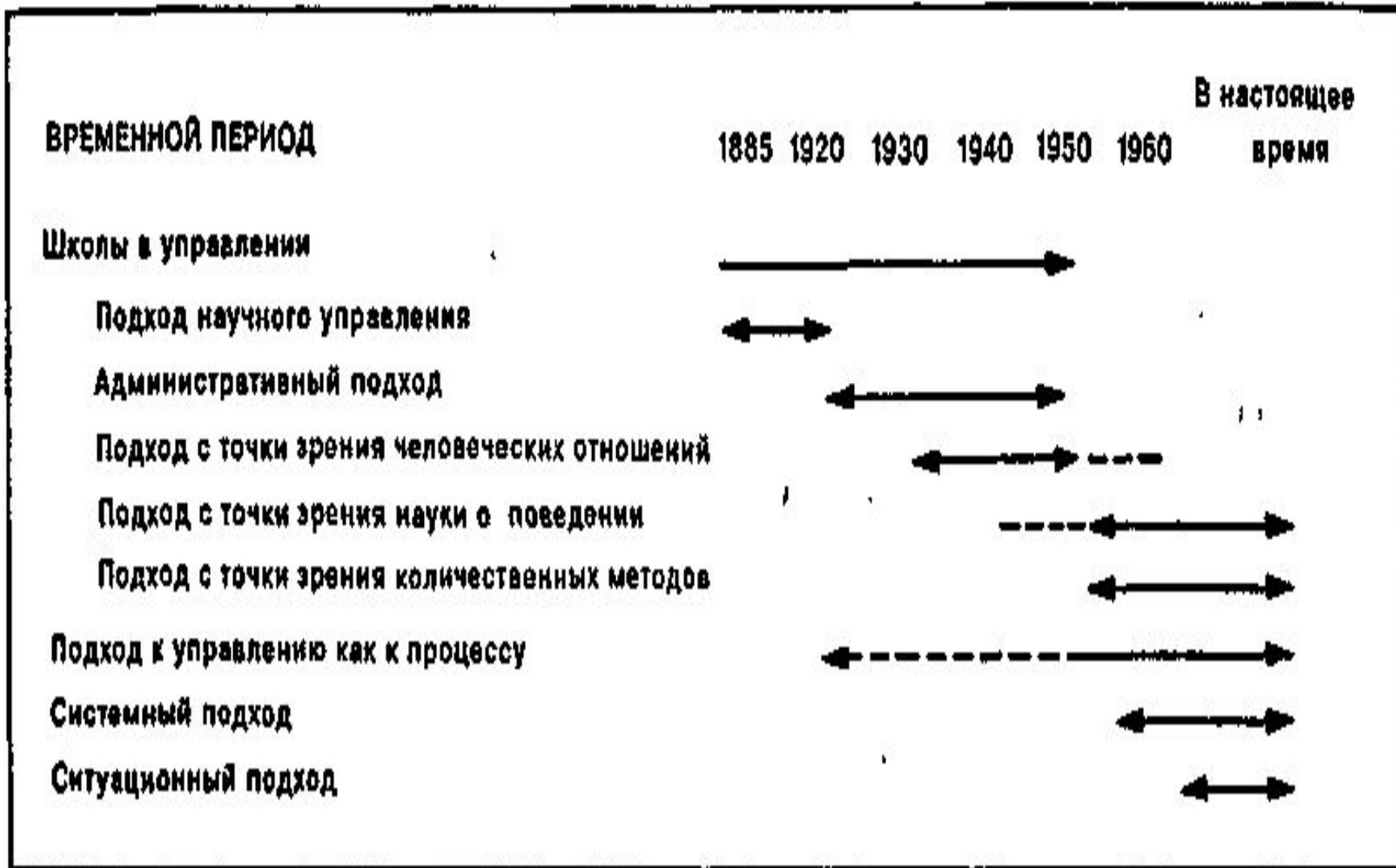
- Школа научного управления (1850-1920 гг.)
- Классическая школа управления (1930-1950 гг.)
- Школа человеческих отношений (1930-1950 гг.)
- Школа поведенческих наук (1930-1960 гг.)



Хронология развития основных концепций менеджмента (современность)

- Системный подход (1950-1970 гг.)
- Ситуационный подход (1960-1970 гг.)
- Процессный подход (1950-1970 гг.)
- Количественный подход (1960-1980 гг.)

Эволюция управления как науки



Школа научного управления (научный менеджмент) (1885 – 1920)

Ф.У. Тейлор (1856-1915 гг.)

Основоположники

- Ф.У. Тейлор
- Френк и Лилия Гилбрет
- Генри Гантт

Основная работа Ф.У.
Тейлора:

- «Принципы научного управления», 1911 г.



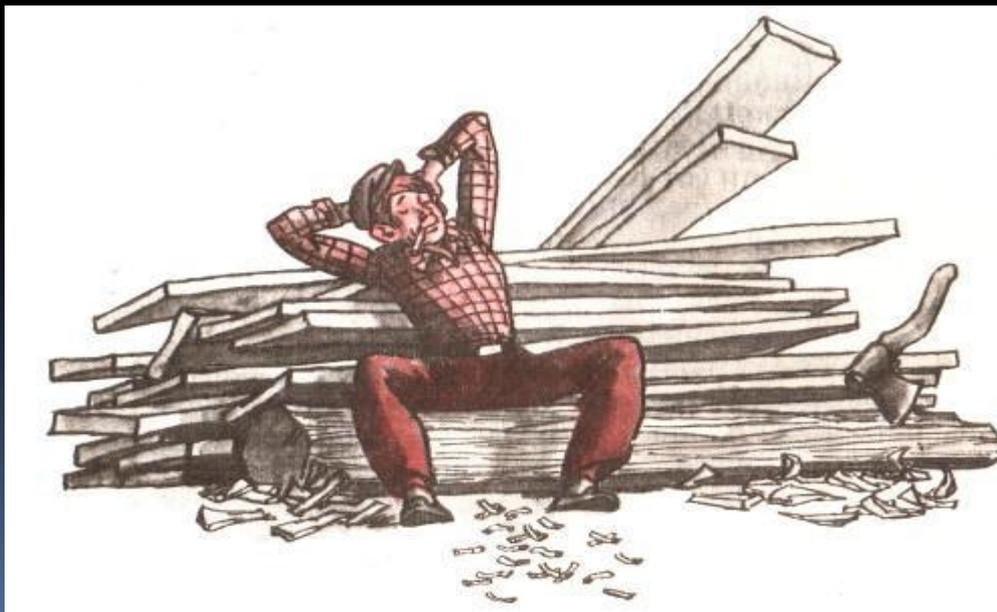
Концепция Ф. Тейлора

Феномен

«сознательного
ограничения
выработки»

(рестрикционизм
)

- Феномен «работы с прохладцей»
- Феномен «группового давления»
- Результат: низкая производительность труда



Концепция Ф. Тейлора «Научная организация труда»

- Научное изучение труда в целях его нормирования должно заменить практику эмпирического установления норм выработки, которая опиралась на опыт рабочих (эксперимент с рабочим Шмидтом).

Концепция Ф. Тейлора «Научная организация труда»

- Отбор «первоклассных работников» и их инструктирование.
- **Первоклассный работник** – это человек, наиболее подходящий по своим физическим и личностным данным к требованиям профессии, это человек, который хочет выполнять предлагаемую работу и согласен следовать всем инструкциям администрации.

Концепция Ф. Тейлора «Научная организация труда»

- Распределение обязанностей и ответственности в процессе производства между администрацией и рабочими.
- Развитие духа «сердечного» сотрудничества между администрацией и рабочими взамен традиционного противостояния, приводящему к забастовкам, в конечном счете еще больше ухудшающим финансовое положение предприятия.

Принципы научного менеджмента (по Ф. Тейлору)



Критика концепции Ф. Тейлора

- Предлагаемый Тэйлором «урок» считали предельно допустимой физической нагрузкой, ведущей к переутомлению, истощению и т.д. (Ж.-М. Ляи, О.А. Ерманский и др.)

Критика концепции Ф. Тейлора

- По Тейлору трудовая деятельность может рассматриваться в качестве суммы отдельных элементов.
- Но на деле не всякий труд представляет собой такую сумму независимых элементов и последующее объединение усовершенствованных фрагментов деятельности не всегда приводит к успеху в деле рационализации труда (Мюнстерберг, 1924 г.)

Критика концепции Ф. Тейлора

- Подвергалась сомнению «научность» подхода Тэйлора, выбравшего чисто эмпирический путь исследований.

Критика концепции Ф. Тейлора

- Выразилось сомнение в существовании единственного оптимального способа выполнения работы.
- Утверждение, что существует лишь один наилучший метод, пригодный для всех типов рабочих, явилось психологической ошибкой первых деятелей так называемого научного способа управления (Мейерс, 1923 г.)

Критика концепции Ф. Тейлора

- Указывалось, что на тэйлоризированных предприятиях рабочий становится только исполнителем лишенным инициативы (как «инструмент»).
- Тэйлор отвечал на такие замечания, что рабочие с творческой жилкой не должны быть исполнителями, им место – в бюро научных изысканий завода.

Фрэнк и Лилиан Гилбрет





супруги Гилберт

Они искали оптимальные способы выполнения любой работы с использованием элементарных движений.

Фрэнк Гилберт первым применил фотоаппарат и кинокамеру для исследования движения работников.

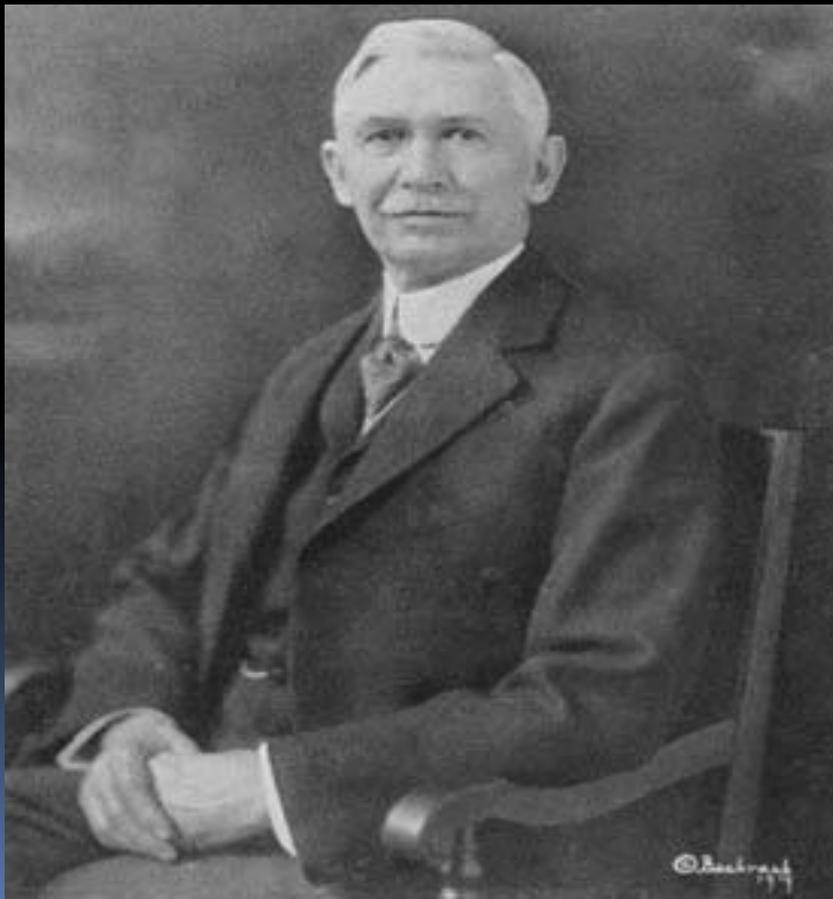
Лилиан Гилберт первой начала заниматься вопросами управления персоналом, его научным подбором, расстановкой и подготовкой.

Кухня домохозяйки, спроектированная Лилиан Гилбрет



Гаррингтон Эмерсон

Гаррингтон Эмерсон
(1853-1931 гг.)



- 12 принципов
производительности
Г. Эмерсона

12 принципов производительности (по Г.Эмерсону)

- 1. Отчетливо поставленные цели – исходный пункт управления.
- 2. Здравый смысл, состоящий в признании ошибок и поиске их причин.
- 3. Компетентная консультация на основе привлечения профессионалов с целью совершенствования управления.
- 4. Дисциплина, обеспеченная четкой регламентацией деятельности, контролем, своевременным поощрением.
- 5. Справедливое отношение к персоналу.
- 6. Быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет.
- 7. Диспетчирование по принципу «лучше диспетчировать хотя бы не спланированную работу, чем планировать работу, не диспетчируя ее».

12 принципов производительности (по Г.Эмерсону)

- 8. Нормы и расписания, способствующие поиску и реализации резервов.
- 9. Нормализация условий труда.
- 10. Нормирование операций, состоящее в стандартизации способов их выполнения, регламентировании времени.
- 11. Письменные стандартные инструкции.
- 12. Вознаграждение за производительность.

Классическая концепция бюрократии (1910-1920 гг.)



- Макс Вебер (1864-1920 гг.) – социолог

Основные работы:

- «Биржа и ее значение»
- «История хозяйства»
- «Политика как призвание и профессия» и др.

Основные идеи М.Вебера

- Принцип рационализации (замена внутренней мотивации и приверженности традициям планомерным приспособлением людей к соображениям интереса и выгоды).



Основные идеи М.Вебера

- Отчуждение работников от средства производства
- 



Основные идеи М.Вебера

- Отсутствие контроля за
производственным
процессом
- 

Основные идеи М. Вебера

- Рационализация + механизм господства = идеальная бюрократия

3 типа господства:

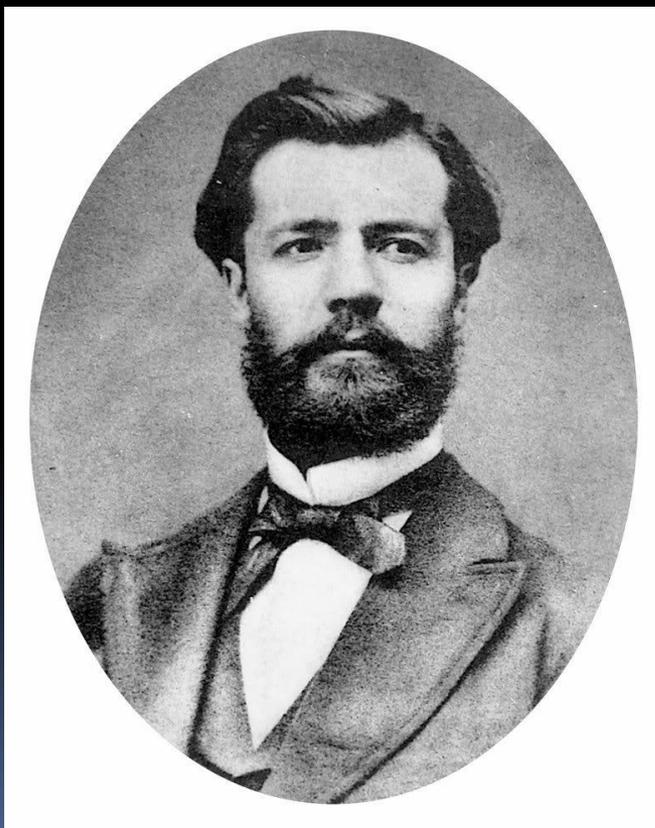
- Принудительный (страх лишения премии, увольнения).
- Харизматический («заражение» от руководителя).
- Легитимный (договор работников и администрации организации).

7 основных характеристик идеально формализованной организации по М. Веберу

- 1. Разделение труда, при котором власть и ответственность четко определены для каждого работника и узаконены как официальные обязанности.
- 2. Должности или позиции, созданные в иерархии власти, действуют в цепи команд или по скалярному принципу.
- 3. Все члены организации подбираются на основе их технической квалификации посредством формальных экзаменов или путем обучения.
- 4. Должностные лица назначаются, а не избираются.
- 5. Административные должностные лица работают за фиксированную плату и являются служащими.
- 6. Административные должностные лица не являются собственниками компании, где они служат.
- 7. Администраторы являются субъектом строгих правил, дисциплины, контроля относительно проведения их официальных обязанностей. Эти правила должны быть безличными и применяться во всех случаях.

Классическая или административная школа управления (1929-1950 г.)

Анри Файоль (1841-1925 гг.)



Основоположники

- Анри Файоль
- Линдалл Урвик
- Джеймс Д. Муни
- А.К. Рейли
- Алфред П. Слоун

Основные работы Анри Файоль:

«Общее и промышленное управление»

«Административная теория государства»

Идеи А.Файоль

Функционирование организации сводится к следующим видам деятельности:

- - **технической**, т.е. осуществления производственного процесса;
- - **коммерческой**, заключающейся в закупке всего необходимого для создания товаров и услуг и сбыте готовой продукции;

Идеи А.Файоль

- **Функционирование организации сводится к следующим видам деятельности:**
- - **финансовой**, связанной с привлечением, сохранением и эффективным использованием денежных средств;
- - **бухгалтерской**, заключающейся в проведении статистических наблюдений, инвентаризаций, составлении балансов и т.д.;
- - **административной**, призванной оказывать воздействие на работников; функции защиты жизни, личности и собственности людей.

14 принципов управления А. Файоля

- Разделение труда.
- Полномочия и ответственность.
- Дисциплина.
- Единоначалие.
- Единство направления.
- Подчиненность личных интересов общим.
- Вознаграждение персонала.
- Централизация.
- Иерархия.
- Порядок.
- Справедливость.
- Стабильность рабочего места для персонала.
- Инициатива.
- Корпоративный дух.

Основные принципы, достоинства и недостатки научного менеджмента

Основные принципы

- Разрабатываются стандартные методы выполнения рабочих заданий.
- Проводится отбор работников, обладающих способностями для выполнения конкретных заданий.
- Работники обучаются стандартным методам труда.
- Менеджмент обеспечивает поддержку выполнения рабочих заданий (планирование и устранение помех).
- Использование материальных стимулов способствует увеличению производительности труда

Достоинства

- Получил подтверждение тезис о значении высокой оплаты труда.
- Были проведены научные исследования процессов выполнения различных работ и задач.
- Была продемонстрирована важность отбора и обучения работников

Недостатки

- Не учитывался социальный контекст работы и возрастающие потребности работников.
- Не признавались различия между индивидами.
- Менеджеры, как правило, низко оценивали уровень профессионализма рабочих и игнорировали их идеи и предложения

Школа человеческих отношений (1930-1950 гг.)

Элтон Мэйо (1880-1949 гг.)



Основоположники

- Элтон Мэйо ,
- Фжулес Ретлисбергер, А. Маслоу
- **Основные работы Элтон Мэйо :**
- «Демократия и свобода».
- «Индустриальный рабочий: статистическое исследование человеческих взаимоотношений в группе работников физического труда».
- «Управление и работник: отчет о программе исследований, проведенных компанией Western Electric».

Значимость Хоторнских экспериментов (велись 5 лет) для дальнейшего развития науки

- Широкое внедрение в практику социологических исследований экспериментального метода.
- Значительное усиление прикладного характера социологической науки, усиление тесной связи эмпиризма с прагматическими тенденциями.



Значимость Хоторнских экспериментов
(велись 5 лет) для дальнейшего развития

- Использование в социологических исследованиях экспериментального метода расширило сферу видения мира и привело к значительной дифференциации отдельных сфер социологического знания.

Место проведения Хоторнских экспериментов

- Хоторнские эксперименты проводились в 1927-1932 гг. на чикагских заводах Hawthorne Works, принадлежавших Western Electric Company.
- Western Electric являлась производственным филиалом American Telephone and Telegraph Company.
- Заказ производителя вольфрамовых ламп на исследование влияния освещения на производительность труда, с тем чтобы перевести производство на освещение вольфрамовыми лампами.

Хоторнские эксперименты

- I этап. Как влияет освещение на производительность труда?
- Были отобраны группы и проводилось наблюдение.
- Сначала улучшили освещение – производительность повысилась.
- Затем вернули тот же уровень освещения.
- **Результат** – производительность не ухудшилась и при не очень хорошем освещении.

Хоторнские эксперименты

- **II Этап (1928-1931 гг.).** Отобрали 6 девушек-сборщиц реле, к ним прикрепили руководителей группы.
- Улучшили освещение.
- Увеличение времени перерывов на обед.
- Уменьшение рабочего дня и рабочей недели.
- **Результат:** производительность труда повысилась.

Хоторнские эксперименты

- II Этап (1928-1931 гг.). Далее:
- Ухудшили освещение.
- Уменьшение времени перерывов.
- Увеличение рабочего дня и рабочей недели.
- **Результат:** производительность труда не упала.

Параллельные эксперименты:

- Со второй бригадой сборщиц реле (проводилась с августа 1928 г. по март 1929 г.), состоявшей из 5 человек, которым выплачивалось групповое вознаграждение, но не предоставлялись дополнительные перерывы для отдыха.

Параллельные эксперименты:

- С бригадой, занимавшейся расслаиванием слюды (проводилась с октября 1928 г. по сентябрь 1930 г.), которая работала примерно в таких же условиях, что и первая бригада сборщиц, но получала деньги на основе сдельной системы оплаты труда.

Параллельные эксперименты:

- С группой машинисток (февраль 1929 г.), получавших еженедельное жалование, размер которого зависел от производительности их труда, которая определялась по показаниям специального записывающего устройства, фиксирующего и рассчитывающего среднюю частоту ударов по клавишам.

Этапы Хоторнских экспериментов

- На третьем этапе Хоторнского эксперимента исследователи вернулись к методу «испытательной комнаты».
- Цель— выйти за рамки индивидуально-психологического подхода и рассмотреть поведение индивида в свете его отношений и взаимодействия с другими членами коллектива (интервью и наблюдения).

Основные выводы Хоторнских экспериментов

- Пересмотр роли человеческого фактора в производстве и отход от предшествующей ему концепции рабочего как «экономического человека».

Э. Мэйо и Ф. Ретлисбергер сформулировали принципы Доктрины человеческих отношений

- индивидуумы имеют личные потребности, цели и мотивы;
- положительная мотивация требует, чтобы с работником обращались как с личностью;
- личные и семейные проблемы работника могут повлиять на производительность труда;
- обмен информацией и ее эффективность – решающий фактор производительности.

СТРУКТУРА ПОТРЕБНОСТЕЙ



ПОТРЕБНОСТИ:

- 1 БАЗИСНЫЕ:**
ПОТРЕБНОСТЬ В ПИЩЕ,
БЕЗОПАСНОСТИ,
ОБЩЕНИИ И Т.Д.
- 2 ПРОИЗВОДНЫЕ
(МЕГАПОТРЕБНОСТИ):** В
СПРАВЕДЛИВОСТИ,
БЛАГОПОЛУЧИИ,
ПОРЯДКЕ И Т.Д.

А. МАСЛОУ

ПИРАМИДА ПОТРЕБИТЕЛЕЙ А. МАСЛОУ

I. ФИЗИОЛОГИЧЕСКИЕ ПОТРЕБНОСТИ
ЕДА, ПИТЬЕ, ТЕПЛО, ИНСТИНКТЫ

II. БЕЗОПАСНОСТЬ
ЗАЩИТА ОТ ВРАГОВ, ОТ БОЛИ,
СТРАХА, НЕИЗВЕСТНОСТИ

III. СОЦИАЛИЗАЦИЯ
ПРИЧАСТНОСТЬ К КАКОЙ-ЛИБО
ГРУППЕ

**ДОСТИЖЕНИЕ
ПРИЗНАНИЯ,
ОДОБРЕНИЕ**

**ОБЩЕСТВОМ
РЕАЛИЗАЦИЯ
И
СПОСОБЫ**

ТВОРЧЕСТ

ШКОЛА ПОВЕДЕНЧЕСКИХ НАУК (1930-1960 гг.)

Фредерик Герцберг



- Основоположники:
- Фредерик Герцберг (1923 -2000 гг.)
- Ренсис Лайкерт
- Дуглас МакГрегор

**Основная работа Ф.
Герцберга:**

«Человеческая сторона
предприятия»

Основные идеи концепции поведенческих наук

- Основной целью школы поведенческих наук является повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов.

Основные предположения теории X и теории Y Дугласа Макгрегора

Предположения Теории X

- Средний индивид обладает врожденной неприязнью к труду и по возможности избегает его.
- Поскольку большинство людей относятся к работе с антипатией, для достижения целей организации менеджмент обязан принуждать подчиненных к труду, контролировать и направлять их действия, угрожать нерадивым наказаниями.
- Средний человек предпочитает, чтобы им управляли, он не желает брать на себя ответственность, обладает относительно невысокими амбициями и наиболее высоко ценит безопасность

Предположения Теории Y

- Физические и умственные усилия индивидов так же естественны, как игра или отдых. Утверждение о врожденной неприязни к труду среднего индивида ошибочно.
- Неправомерно рассматривать внешний контроль и угрозы наказаний как единственные способы побуждения индивидов к направленным на достижение целей организации усилиям. Человек, который стремится к целям, которые он разделяет, демонстрирует эффективные самоуправление и самоконтроль.
- В определенных условиях средний индивид не только принимает на себя ответственность, но и готов исполнить дополнительные обязательства.
- Большинство (отнюдь не меньшая часть) работников способны проявлять относительно высокие уровни воображения, изобретательности и мастерства.
- В условиях современной индустриальной жизни интеллектуальный потенциал среднего индивида используется далеко не полностью

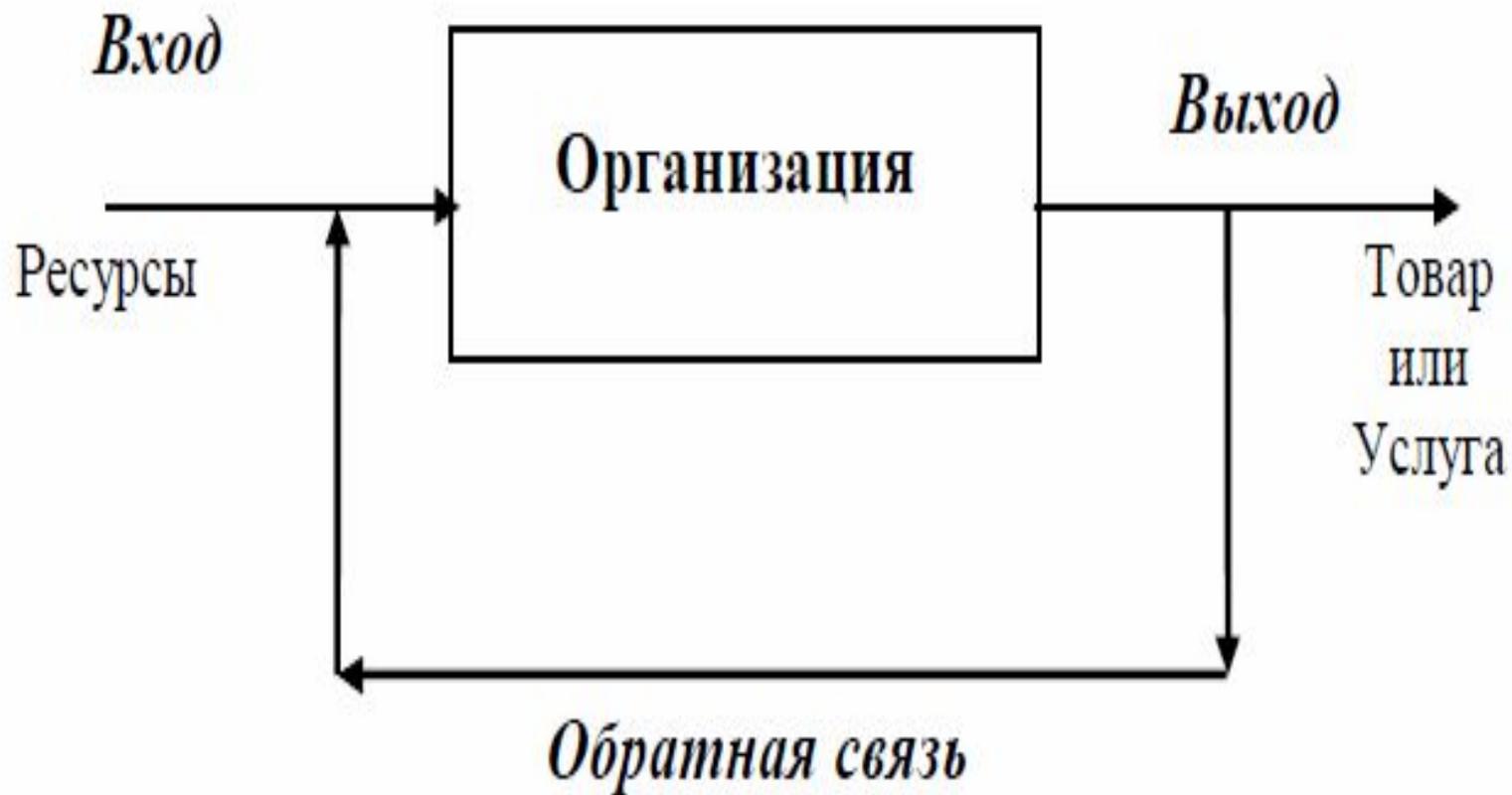
Системный подход (1950 – по н. в.)

- Честер Ирвинг Барнард (1886–1961 гг.)
- Позволяет увидеть организацию в единстве составляющих ее частей, которые неразрывно переплетаются с внешним миром.
- Теория систем помогла интегрировать вклады всех школ, которые в разное время доминировали в теории и практике управления.

Система

- Система - это совокупность элементов или отношений, закономерно связанных друг с другом в единое целое, которое обладает свойствами, отсутствующими у элементов или отношений их образующих.
Термин «система» означает соединение, составленное из частей.

Организация, как открытая социально-экономическая система



Процессный подход (с 1950 - по н.в.)

- Управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью действия, но при этом это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий.

Процессный подход (с 1920, 1950 - по н.в.)

- Процесс управления состоит из четырех взаимосвязанных функций: планирования, организации, мотивации и контроля.
- Четыре функции управления — планирование, организация, мотивация и контроль — имеют две общие характеристики: все они требуют принятия решений, и для всех необходима коммуникация, обмен информацией.

Ситуационный подход (1960 – по н. в.)

- Внес большой вклад в теорию управления, используя возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям.
- Центральным моментом ситуационного подхода является ситуация, т.е. конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время.

Ситуационный подход признает три основных ограничения: технологическое, человеческое и ограничение в постановке задачи:

- 1. *Технологические ограничения определяются типом и гибкостью организационных средств производства товаров или услуг. Различные типы организаций требуют различных видов технологических ресурсов. Часто из-за огромных капитальных расходов компаниям трудно быстро изменить технологию, чтобы приступить к удовлетворению новых потребностей.*
- 2. *Ограничения в постановке задачи возникают из фактического характера работ, выполняемых рабочими. Некоторые работники могут работать в методичной манере с небольшой вариацией в своих действиях, как в случае сборочного конвейера. Другие могут быть вовлечены в более комплексные и менее регламентированные работы, такие, как выполнение проверки оборудования, где рабочие должны устранять самые различные дефекты в изделиях.*
- 3. *Человеческие ограничения отражают уровни компетенции людей, работающих в организации. Один из случайных факторов здесь состоит в определении мотивации групп рабочих. Интересуются ли они заработной платой и гарантией работы или работники больше заинтересованы в продвижении, личном развитии и в отношении к их личности?*

ШКОЛА НАУКИ УПРАВЛЕНИЯ ИЛИ КОЛИЧЕСТВЕННЫЙ ПОДХОД (1950 – ПО Н.В.)

- С. Виннер
- Ст. Бирр

Основные достижения:

- Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей.
- Развитие количественных методов в помощь руководителям принимающим решения в сложных ситуациях.



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!