



МЕНЕДЖМЕНТ

Лекция 2 История: Фредерик Тэйлор, Курт Левин, Анри Файоль, Дуглас МакГрегор

- Школа научного управления
- Классическая (административная) школа
- Школа человеческих отношений
- Школа поведенческих наук
- 1885-1920
- 1920-1950
- 1930-1950
- 1950- по настоящее время

ШКОЛЫ И ПОДХОДЫ

- Системный подход 1940 - по н.в.
- Количественный подход 1950 - по н.в.
- Процессный подход 1950 – по н.в.
- Ситуационный подход 1960 – по н.в.
- Стратегическое управление 1960 – по н.в.

Школы и подходы



- 1856-1915
- «Принципы
научного
управление» 1911 г

Фредерик Уинслоу Тейлор

Основные нововведения в теорию управления:

- Функциональное управление;
- Оплата в соответствии с выработкой;
- Профессиональный отбор
- Определение дневной нормы выработки на основе физиологии труда;
- Отношение к абсентеизму как к последствию ошибок менеджмента

Фредерик Тейлор

1890-1947

«Теория поля в
социальных науках»

«Разрешение
социальных
конфликтов»

«Динамическая
психология»



Курт Левин

- Метод анализа силового поля, рассматривающий движущие силы и силы сопротивления. Изменения возможны при соотношении в пользу движущей силы. Применялся как модель изменения индивидуума и организаций.
- Курт Левин понимал организацию как живой организм

Психологическая теория поля

Мы часто, желая что-то изменить, забываем о том, что необходимо нейтрализовать силы, препятствующие изменению.



Психологическая теория поля

Авторитарный

- Жесткие приемы управления, пресечение инициативы, единоличное принятие решений
- Власть в одних руках: «разделяй и властвуй»

Демократический

- Распределение функций и ответственности между членами группы
- Руководитель поощряет инициативу, коллегиальность, участие в обсуждениях

Стили руководства Курта Левина 1938

- Анархический (попустительский) стиль управления предполагает уход руководителя от исполнения управленческих ролей, предоставление сотрудникам возможности работать без видимого управления. Руководитель не влияет на процесс распределения функций. Предоставляет полную самостоятельность в принятии решений и определении форм исполнения.

Стили лидерства Курта Левина

- Учение о силах, структуре и процессах, которые действуют в группе. Описание цикла жизнедеятельности малой группы и его этапов: образования, функционирования, развития, стагнации, регресса и распада. Пять элементов: ЦЕЛИ, НОРМЫ, СТРУКТУРА (роли и лидерство), СПЛОЧЕННОСТЬ и ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ

«Групповая динамика»

Курта Левина

- Тамара Дембо предложила понятие «Уровень притязаний» для оценки насколько труднодостижимой является цель для человека

- Блюма Зейгарник обнаружила феномен влияния на человека «незавершенности действия». – Люди чаще возвращаются к незавершенным действиям.

ТЕОРИЯ ПСИХИЧЕСКОГО НАПРЯЖЕНИЯ

- **«Action research»** – переводят как исследование действием. Это экспериментальное исследование, исследование, осуществляемое в ходе непосредственного выполнения какой-л. работы или участия в каком-л. коллективном действии.
- «Если вы хотите узнать, каковы вещи на самом деле, попытайтесь изменить их». К.Левин
- Делать – обучаясь. Именно обучаясь, люди обнаруживают смысл работы и своей деятельности.
- Решить проблему и понять как произошло изменение

Исследование действием 1946

Выделил три этапа изменения

- Этап Размораживания: диагностика существующей ситуации организации, анализ поля сил, описание желаемого состояния
- Этап Движения: вовлечение сотрудников в непосредственные мероприятия
- Этап Замораживания: стабилизация при помощи внутренней нормативной базы организации.
Формирование принципов, инструментов, методик.

Курт Левин Управление изменениями

- Люди меняют свое поведение чаще в тех случаях, когда они участвовали в анализе проблемы и выработке решения и склонны осуществлять эти решения.
- Идея «привратника»: привлечение к изменению ключевых фигур, влиятельных личностей.

Соучаствующее (партиципативное) управление

Анри Файоль
(1841–1925)
французский горный
инженер, теоретик и
практик
менеджмента,
основоположник
административной
«классической»
школы управления
Книга: «Общее и
промышленное
управление» 1916 г



Анри Файоль

Достижения школы:

- Описание функций управления
- Развитие универсальных принципов управления
- Систематизированный подход к управлению всей организацией
- РАЦИОНАЛЬНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ И РАБОТНИКАМИ
- Попытки исследовать организационную структуру

**Административная школа
управления 1920-1950 гг**

Управлять значит:

Предвидеть, то есть учитывать грядущее и выработать программу действия;

Организовывать, то есть строить двойной-материальный и социальный – организм предприятия;

Распоряжаться, то есть заставлять персонал надлежаще работать;

Координировать – связывать все действия и усилия;

Контролировать – заботиться о том, чтобы все совершалось согласно установленным правилам и распоряжениям

Что значит управлять

1. Разделение труда –

специализация работ, необходимая для эффективного использования рабочей силы. Эффективность достигается за счет сокращения целей, на которые направляют внимание и усилия работающие



Принципы управления

Полномочия и ответственность

– каждому работающему должны быть делегированы полномочия достаточные для того, чтобы человек мог нести ответственность за выполнение работы на своем уровне



Принципы управления

Дисциплина –
рабочие должны
подчиняться
условиям
соглашения,
оформленного при
найме на работу,
менеджеры должны
применять
справедливые
санкции к
нарушителям
дисциплины.



Дисциплина

соблюдается от степени уважения к руководителю

WWW.ROLMON.RU

Принципы управления

Единоначалие –
работник получает
распоряжение и
отчитывается только
перед одним
непосредственным
начальником

Вассал моего вассала не мой вассал

Единоначалие
и субординация



Принципы управления

**Единство
руководства** –
все действия,
направленные на
достижение одной
цели должны быть
соединены в
программу и
осуществляться под
руководством одного
человека



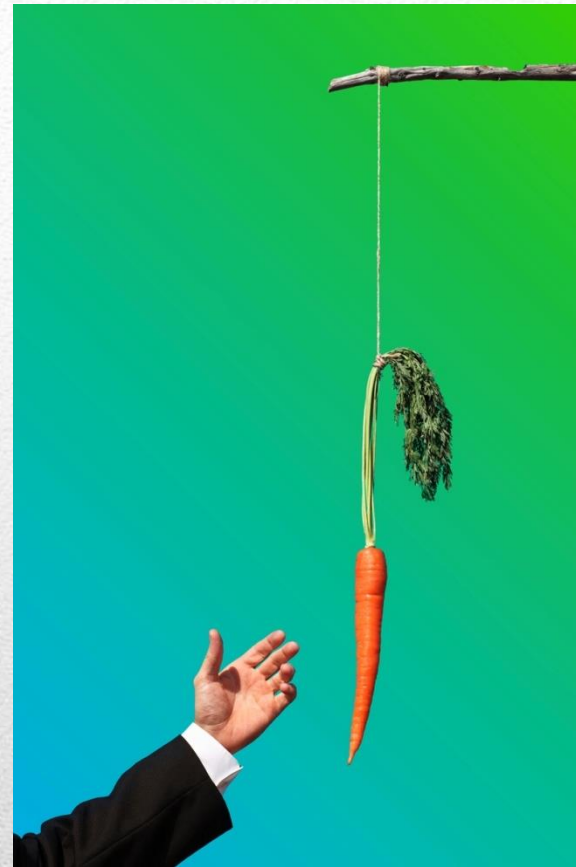
Принципы управления

**Подчиненность
частных
интересов общим**
– интересы
организации имеют
преимущество перед
интересами
отдельных людей



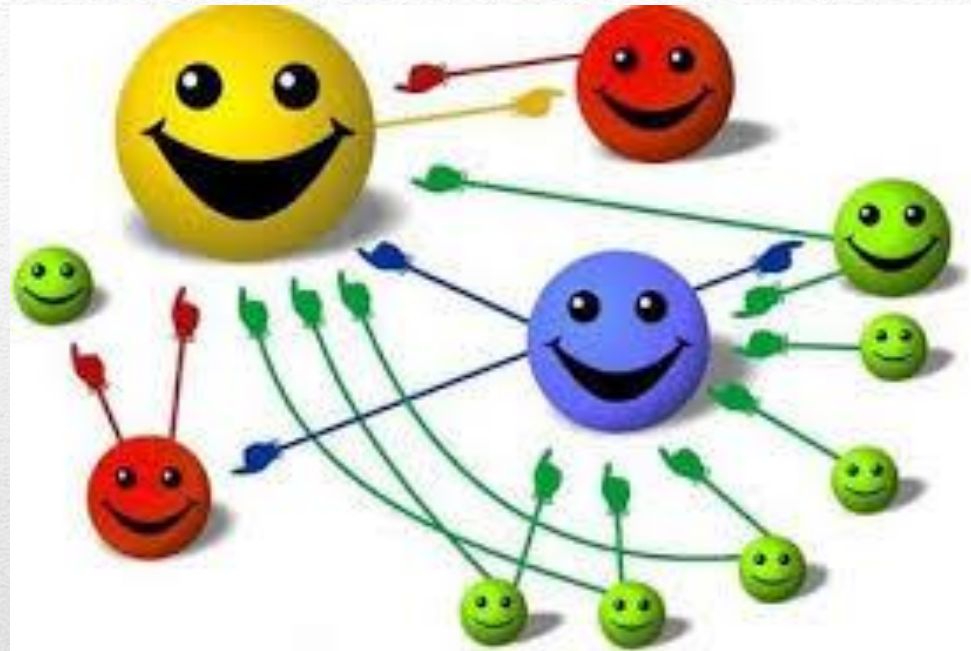
Принципы управления

**Вознаграждение
персонала –
получение
работниками
справедливого
вознаграждения за
свой труд**



Принципы управления

Централизация –
наличие
управленческого
центра. Лучшие
результаты
достигаются при
верной пропорции
между
централизацией и
децентрализацией



Принципы управления

Иерархия –
неразрывная цепь
команд, по которой
передаются все
распоряжения и
осуществляется
коммуникация между
начальниками на
всех уровнях
иерархии



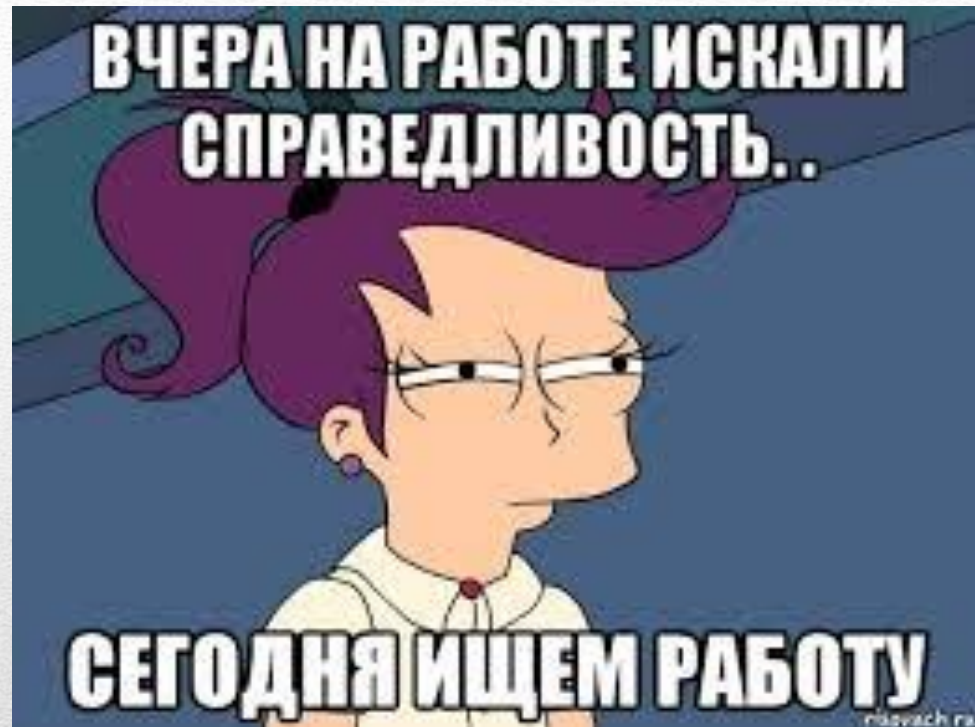
Принципы управления

Порядок – рабочее место для каждого работника и каждый работник на своем рабочем месте.
Определенное место для всякой вещи и всякая вещь на своем месте



Принципы управления

Справедливость –
справедливое
отношение к
работникам н всех
уровнях



Принципы управления

Инициатива –
поощрение
работающих к
выработке
самостоятельных
суждений и планов в
границах
делегированных им
полномочий



Принципы управления

**Постоянство
состава
персонала** –
долгосрочная работа
людей в организации,
забота о снижении
текучести кадров и
лояльности
работников по
отношению к
организации



Принципы управления

**Единение
персонала –**
гармония в
отношениях между
сотрудниками.
Атмосфера доверия.
Корпоративный дух.



Принципы управления

1934-36 Гарвард

1937 МТИ

1948-54 Antioch
College

1954 Вернулся в
МТИ

Книги:

«Человеческая
сторона

предприятия» и

«Профессиональный
менеджер»



**Дуглас МакГрегор 1900-
1964**

- Автор управленческой теории X (авторитаризм) и У(партнерство)
- Рассматривал лидерство как социальное отношение, которое определяется четырьмя переменными:
 - 1.Характеристика лидера
 - 2.Характеристики последователей
 - 3.Характеристика организации (цель, структура и пр.)
 - 4.Политическая и экономическая ситуация среды

Дуглас МакГрегор

- Человек ленив и стремится избегать работы
- Работники избегают ответственности и хотят, чтобы ими руководили
- В поведении работников доминирует стремление к безопасности
- Для достижения целей надо принуждать работников трудиться, не забывая и о вознаграждении
- Методы управления: строгое руководство и контроль

Теория X

- Труд естественен и желанен, люди находят в нем удовлетворение
- Творческие способности присущи большинству
- Рядовые работники могут нести ответственность за свою работу, участвовать в управлении
- Люди имеют социальные потребности: в статусе, признании, личностном росте

Теория У

Теория У

- Люди относятся к работе в зависимости от условий, которые создаются и контролируются менеджментом

Научный менеджмент

- Абсентеизм – свидетельство ошибок в управлении, а не лени исполнителей

Теория У и Научный менеджмент Ф.Тэйлора

Теория У

- Люди способны проявлять самоконтроль и ответственности , если они разделяют цели организации

Научный менеджмент

- Преданность работника достигается тем, что менеджер убеждает, что предложенные им методы работы являются наилучшими, обеспечивающими успех и легкость работы

Теория У и Научный менеджмент Тэйлора

Теория У

- Вовлеченность людей в работу возникает в результате удовлетворения их социальных потребностей (статус, признание, личностный рост)

Научный менеджмент

- Нет аналогии. Работникам важно получение обратной связи от руководителя об их работе

Теория У и Научный менеджмент Тэйлора

Теория У

- Многие люди обладают творческими способностями и умением решать организационные проблемы, не только профессиональные менеджеры

Научный менеджмент

- Нет аналогии. Напротив, Тэйлор считал, что только специально подготовленные люди должны выполнять работу менеджеров

Теория У и Научный менеджмент Тэйлора

Теория У

- Современная промышленность использует только часть способностей, талантов и умственного потенциала людей

Научный менеджмент

- Каждый человек является «первоклассным» работником для выполнения какой-то работы. Нужен профессиональный отбор.

Теория У и Научный менеджмент Тэйлора



- **Эрик Трист** - британский социолог, друг Курта Левина и Дугласа Мак-Грегора,
- ведущий специалист в области организационного развития,
- один из основателей Тэвистокского института человеческих отношений в Лондоне

Эрик Трист (1909 – 1993)

Организация является
социотехнической системой, т.к.
предполагает взаимодействие между
людьми (социальной системой) и
техникой (технической системой),
которое определяется экономикой,
технологиями и человеческими
ценностями

Социотехническая система

Во время Второй мировой войны использовал каждодневные события и взаимоотношения в госпитале в лечебных целях. Позднее эта идея использовалась для реабилитации репатриантов , бывших узников концентрационных лагерей.

Влияние группы на человека

- В 1949 г. на шахте в Южном Йоркшире совместно с Кеном Бэмфортом предложил реорганизовать деятельность шахтеров. Это привело к росту производительности труда и удовлетворенности людей трудом. Результат:
 - Технический прорыв – шахтеры разработали гибкую систему работы
 - Экономический прорыв - сокращение издержек без дополнительных инвестиций в производство за счет уменьшения абсентеизма, травматизма, текучести кадров и повышения качества работы.
 - - Социальный прорыв – позитивный эффект сотрудничества.

Внедрение идеи самоуправляющихся рабочих команд

- В центре внимания не отдельный работник, а рабочая группа.
- Рабочие группы могут развивать способность к саморегуляции более действенной, чем силовой контроль менеджеров.
- Рабочие получали большую свободу в выборе способов действий. Они должны обладать более разнообразными навыками, чтобы получать позитивные результаты.

**Новая парадигма рабочего места -
самоуправляющиеся рабочие команды**

- Отбор младших офицеров путем наблюдения за их поведением при решении группой, в которую они включались, некоторой задачи, требующей сотрудничества участников обсуждения.

Новые методы отбора менеджеров

Старая парадигма (начало XX века)	Новая парадигма (конец XX века)
Приоритет технологии	Социотехническая система, оптимальное сочетание
Люди – продолжение машин	Люди дополняют и контролируют деятельность машин
Люди – избыточные детали производства	Люди – дефицитные и дорогостоящие ресурсы
Узкие задания, простые навыки	Множественные задания, широкие навыки
Внешний контроль индивидов	Самоконтроль в командах и подразделениях

Новая парадигма эффективной организации

Старая парадигма (начало XX века)	Новая парадигма (конец XX века)
<p>Многоуровневый , авторитарный стиль управления</p>	<p>Уменьшение уровней управления, участие работников в управлении</p>
<p>Соперничество</p>	<p>Сотрудничество</p>
<p>Приоритет организационных целей</p>	<p>Включение индивидуальных и социальных целей</p>
<p>Отчуждение: «То, что я делаю – это только работа».</p>	<p>Вовлеченность: «То, что я делаю – то моя работа»</p>
<p>Низкая готовность к риску</p>	<p>Высокая готовность к риску, инновации</p>

Новая парадигма эффективной организации

-
- **Вклад Ф. Эмери в развитие управленческого мышления связан прежде всего с теорией открытых систем и мерами по демократизации организаций**



**Фред Эмери
(1925 – 1997)**

1. Для понимания технологии и людей полезно оценить, как они соотносятся с более широким социальным окружением.
2. Обмен с внешней средой обновляет систему: нее за счет обратной связи извне по результатам ее деятельности.
3. Эквивинальность — наличие нескольких путей, приводящих к одному результату.
4. Группы обладают большими возможностями, чем сумма индивидов за счет эффекта синергии

Организации - Открытые системы

1. Разнообразие и «вызов» работы
2. Пространство или возможности для принятия решений
3. Обратная связь и возможность обучения
4. Поддержка и уважение от окружающих
5. Целостность и осмысленность труда
6. Возможность для роста – перспективы на будущее

Факторы удовлетворенности работой

- «Если мы пытаемся добиться идеального сочетания технической и социальной систем, мы должны давать себе отчет, что каждая из них действует по своим законам, соответственно физическим и социальным. Максимизируя результаты одной из систем, но не учитывая другую, мы можем привести к сокращению результата в целом. Организация же должна быть единой».

**Вклад Эрика Триста и Фреда
Эмери: **концепция
социотехнической системы****

- Ввели в обиход словосочетание «турбулентное окружение» - как основное обстоятельство жизни современных организаций - постоянные непредсказуемые колебания в коммуникациях, государственной политике, рынках и технологиях
- Развили идею организации как открытой системы
- Прародители понятия «качество рабочей жизни»
- Описали новую парадигму эффективной организации
- Открыли и описали способность группы к самоорганизации и новую парадигму рабочего места

**Вклад Эрика Триста и Фреда Эмери:
развитие системного подхода**

- Друкер Питер Фердинанд - американский учёный ; экономист, публицист, педагог, один из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX века
- Основные труды: «Практика менеджмента»
- «Управление, нацеленное на результаты»
- «Задачи менеджмента в XXI веке»



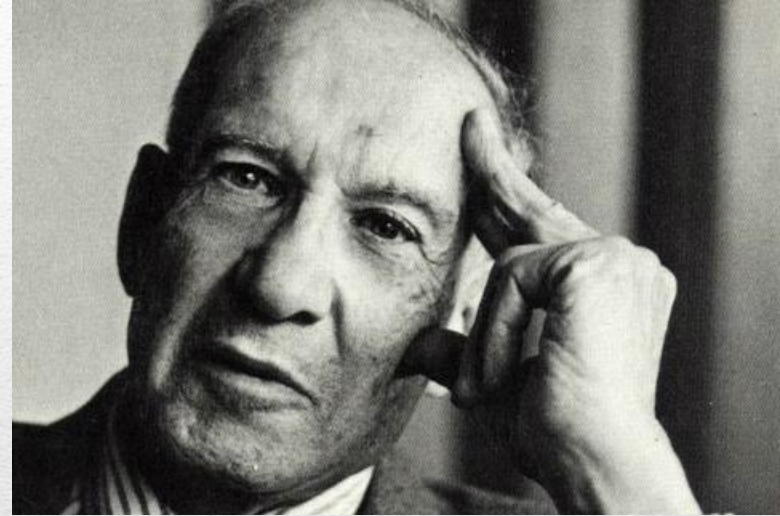
Peter Drucker, la
a 36-a aparitie editoriaa

Питер Друкер (1909 – 2005)



«Цель маркетинга — сделать усилия по сбыту ненужными. Его цель — так хорошо познать и понять клиента, что товар или услуга будут точно подходить последнему и продавать себя сами».

- "В периоды коренных структурных преобразований выживают только лидеры перемен — те, кто чутко улавливают тенденции изменений и мгновенно приспособиваются к ним, используя себе во благо открывающиеся возможности".



"Задачи менеджмента в XXI веке"

- Цель бизнеса – создать потребителя.
- Идея самоуправляющегося трудового коллектива
- Концепция управления по целям
- Стратегический менеджмент
- Свойства корпоративного лидера:
мудрость , интеллект, харизма и
управленческие навыки

Основные идеи Питера Друкера

- «Создание эффективного лидерства заключается в продумывании миссии компании, ее определении и установлении, четко и наглядно. Лидер устанавливает цели, указывает приоритеты, и устанавливает и поддерживает стандарты».

- Питер Друкер

- «Эффективный руководитель»

**Задача менеджмента –
определять цели
долговременного развития**

1. Открытие хаоса.

2. Ограничение накладываемое традицией.

3. Приверженность топ-менеджеров тактике постепенного наращивания корпоративных изменений.

4. Мощные и быстрые последствия действий

Критика идеи стратегического менеджмента

- **Основоположник современной теории управления**
- Более всего известен выпущенной в 1938-м книгой 'Функции руководителя' ('The Functions of the Executive') – по праву считающейся одной из основополагающих работ в данной отрасли.



Честер Барнард (1886-1961)

- «Главнейшие качества, которыми руководитель может облагодетельствовать организацию – это верность и вера».

Честер Барнард

1. В центре внимания **неформальная организация** – коммуникативные сети
2. В понятие организации включал не только работников и руководителей, но и инвесторов, поставщиков, потребителей
3. В концепции руководителя рассматривал не только должность и личность руководителя но и особенности последователей
4. Новый взгляд на функции руководителя

Новый взгляд на организацию

- Разработка и поддержание системы коммуникации, включая основные функции управления персоналом
- Формулировка и определение целей организации, ознакомление с целями представителей всех уровней организации
- Формирование позитивных ценностей в организации. Руководитель должен уметь давать оценку и воодушевлять.

Функции руководителя Честера Барнарда
