**Лекция 2: Зарождение и развитие менеджмента.**

* 1. **Школы менеджмента.**

а) Первый научный подход к управлению возможностями человека в организации, основанный на том что ручной труд может быть изменен перепрофилирован и стать более эффективным был сделан Ф.-У. Тейлором. В работе « Принципы научного управления» 1911 года Тейлор изложил первую научную теорию управления организацией.

Ф.Тейлор предложил четкую программу действий повышения труда рабочих.

Основные положения данной теории

-определение трудовой нормы на основе хронометража

-организация заработной платы с учетом выполнения трудовой нормы и выплата премий при ее перевыполнении

-изучение методов работы. Обучение рабочих лучшим методом

-продуманная организация рабочего места

- подбор рабочего для конкретной работы.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Основной постулат теории | Задачи руководителей организации | Ожидаемые результаты |
| Труд для большинства индивидов не приносит удовлетворения, это присущее для них качество. То что он делают менее важно для них , нежели то что они зарабатывают, делая это. Мало таких индивидов , которые хотят или могут делать работу требующую творчества, инициативы или самоконтроля | Главной задачей руководителя является строгий контроль и наблюдение за подчиненными. Он должен разложить задачи на легко усваиваемые , простые и повторяющееся операции, разработать простые процедуры труда и проводить их практику. | Если задачи будут в достаточной мере упрощены и если индивиды будут строго контролироваться, то они смогут соблюсти фиксированные нормы производства. |

Иначе говоря автор данной концепции считает, что главная задача руководителей- планирование и организация, а подчиненных- строгое исполнение.

Концепция научного управления выдвинутая Тейлором , стала серьезным переломным этапом благодаря которому управление получило повсеместное признание как самостоятельная область научных знаний. Тейлоровская рационалистическая концепция организации управления персоналом переросла в классическую школу менеджмента.

Так же видными представителями классических теорий являются Файоль, Эмерсон, Урвик , Вебер , Форд, Гастев, Керженцев и другие.

Т.о. благодаря данным разработкам к 1916 году сформировалось научное направление в исследованиях : первая научная школа получившая несколько названий- школа научного менеджмента , классическая, традиционная.

Разновидность классической школы управления- административная школа. Создателем классического( административного) менеджмента является А,Файоль.

Во Франции и только несколько позже в других странах мира в 1916 году вышла в свет книга «Общее и промышленное управление». Цель, которую ставил перед собой Файоль- повысить результативность работы организации. Но успех связывал с продуманной организацией процесса управления, т.е. труда менеджера.

В соответствии с теорией Файоля каждый менеджер принимая управленческое решение должен исходить из ряда общих представлений(принципов) о правильном устройстве организации. Автор концепции показал , что в любой организации выполняются 6 видов деятельности:

-техническая- производство

-коммерческая- закупка и сбыт

-финансовая- обеспечение и непосредственное использование капитала

-обеспечение безопасности

-эккаутинг- деятельность по анализу учету и статистике

-управление- показал, что хотя управленческая деятельность зависит от размера организации все же в основе своей она едина и включает 5 составляющих функций:

- планирование

-организацию

-распорядительство

-кооперацию

-контроль.

Завершая анализ классической школы , как научной , так и административной следует подчеркнуть что вклад ее представителей в теорию менеджмента состоит в том , что они рассматривали управление как универсальный процесс и изложили основные принципы управления. Они сформулировали систематизированную теорию управления всей организации, выделив управление как особый вид деятельности.

**б) Школа человеческих отношений.**

В первой половине 20 века в условиях быстрого развития научно-технического прогресса становилось все более очевидным , что административная концепция менеджмента в недостаточной степени учитывает человеческий фактор в организации управлении производством, роль которого неуклонно возрастает. В 30-е года прошлого столетия в теории административно-государственного управления возникла «школа человеческих отношений». Движение за человеческие отношения во многом появилось в ответ на неспособность классической школы осознать человеческий фактор как элемент эффективности организации. И поскольку они возникло как реакция на недостатки классического подхода, школу человеческих отношений иногда называют неоклассической. К представителям школы человеческих отношений относятся Э.Мэйо, К.Арджерис, Р.Ликарт, Р.Блейк и др.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Основные постулаты теории | Задачи руководителей организации | Ожидаемый результат |
| Индивиды стремятся быть полезными , значимыми, испытывают желание быть интегрированными, признанными как индивиды. Эти способности являются более важными, чем деньги в побуждении и мотивированности к труду | Главная задача руководителя сделать так , что каждый чувствовал себя полезным и нужным . Он должен информировать своих подчиненных о планах, а так же учитывать их предположения по улучшению этих планов. Руководитель должен предоставлять свом подчиненным возможность определенной самостоятельности и определенный личный самоконтроль над исполнением рутинных операций | Факт обмена информацией с подчиненными и их участия в рутинных решениях позволяет руководителю удовлетворить основные потребности по взаимодействию индивидов и в чувстве их собственной значимости. Факт удовлетворения потребностей поднимает их дух и уменьшает чувство противодействия официальным властям , т.е. подчиненные охотнее общаются с руководством |

Основатель данной теории и его сторонники полагали, что улучшение отношений между руководителями и исполнителями будет содействовать росту производительности труда .

Развитие психологии и социологии привело это направление к изменению позиций. Главным стало оказание помощи работнику в осознании собственных возможностей. Название школы изменилось и сейчас это школа поведенческих наук.

**в) Школа человеческих ресурсов была разработана А. Маслоу, Ф.Герцберг, Д.Макгрегор.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Задачи руководителей организации | Постулат теории человеческих ресурсов | Ожидаемые результаты |
| Главной задачей руководителя является лучшее использование человеческих ресурсов . Он должен создать такую обстановку, в которой каждый человек может максимально проявить свои способности, способствовать полному участию персонала в решении важных проблем , постоянно расширяя самостоятельность и контроль у своих подчиненных | Труд для большинства индивидов приносит удовлетворение . Индивиды стремятся внести свой вклад в реализацию целей , понимаемых ими , в разработке которых участвуют они сами. Большинство индивидов способны к самостоятельности , к творчеству , к ответственности , а так же к личному самоконтролю на более высоком месте по иерархии, чем то которое они занимают теперь | Факт расширения влияния, самостоятельности и самоконтроля у своих подчиненных повлечет за собой прямое повышение эффективности производства. В следствие этого полученное удовлетворение трудом может повысится , поскольку подчиненные наиболее полно используют собственные человеческие ресурсы. |

**г).Теории управления в России.**

Как считают современные исследователи, в 20-е гг. XX четко обозначились две основные группы концепций управления: организационно – технические и социальные.

К первой относят концепции организационного управления Богданова (Малиновского), Ерманского, Гастаева, Розмирович. Ко второй – теорию организационной деятельности Керженцева, социально – трудовую концепцию управления производством Витке и теорию административной емкости Дунаевского.

Богданов поставил задачу систематизировать организационный опыт человечества и вооружить руководителей знанием соответствующих законов, создав особую науку организационную. Предметом организационной науки в технической сфере он считал организацию вещей, в экономической сфере – организацию людей, а в политической – организацию идей. Частным случаем организации Богданов считал дезорганизацию , возникающую в следствии отсутствия единства самих организующих сил и того обстоятельства, что каждый субъект пытается независимо от других организовать окружающий мир для себя и по – своему. Из – за абстрактности взгляды Богданова не получили широкого распространения.

А. К. Гастев, считал, что всю работу в области научной организации труда и управления нужно начинать с отдельного человека, кем бы он ни был — руководителем или рядовым исполнителем.

В отличие от западных специалистов Гастев и его ученики полагали, что внедрение научной организации труда возможно и необходимо не только на передовых предприятиях, но и в «любом сарае», в самом «неустроенном медвежьем углу России». В условиях доиндустриального уровня развития страны это было крайне важно.

Правда, современники видели здесь попытку законсервировать техническую отсталость отечественного производства. Гастев не только искал пути рационализации трудовых движений и оптимальной

организации рабочего места. Он пытался активизировать работника, развить в нем потребность к самосовершенствованию.

Этому должна была способствовать и разработанная им методика

быстрой подготовки высококвалифицированных работников, позволявшая

сократить сроки их обучения в 6 раз — с 3—4 лет до 4-6 месяцев.

Еще одним направлением творчества Гастева была разработка концепции *узкой базы.* Ее суть можно выразить словами: «рабочий, который управляет станком, есть директор предприятия, которое известно под именем станка». Закономерности управления последним Гастев считал возможным распространить не только на предприятие, но и на государство в целом. Они, по мысли Гастева, действуют в следующем порядке: расчет — установка — обработка — контроль — учет — систематика — расчет.

Гастев распространял эту формулу на управление и вещами, и людьми, поскольку считал, что, как и операции, производимые с помощью оборудования, труд любого работника можно разложить на такого рода элементы, легко поддающиеся регулированию.

Идеи Гастева составили основу предложенной им науки о труде и управлении — «социальной инженерии», в которой широко применялись математический аппарат, формулы и чертежи.

Одним из сторонников социального подхода к управлению — *Н. А. Витке* в своей *социально-трудовой концепции управления производством* четко разграничил управление вещами и людьми и концентрировался на последнем. Главную задачу управления он видел в целесообразной организации людей как участников единой трудовой кооперации («управление состоит в целесообразном сочетании людских воль»).

По мнению Витке, управление представляет собой единый целостный процесс, чьи элементы соединяются с помощью *административной функции,* учение о которой стало краеугольным камнем его концепции. Чем выше уровень управления, тем больше в нем доля административных элементов по сравнению с техническим, тем более важную роль играют эта функция и сами администраторы — «строители людских отношений».

Существо административной работы в соответствии с концепцией Витке состояло в создании в трудовых коллективах благоприятной социально-психологической атмосферы — «духа улья», чего ни идеальная организация технологического процесса, ни регламентация служебных функций, ни своевременное их регулирование обеспечить не могли.

Витке сформулировал также совокупность требований к руководителям как

к носителям административной функции. Среди них умение правильно подбирать персонал управленцев, четко распределять обязанности, намечать цели, координировать работу, осуществлять контроль, но при этом «не мнить себя техническим всезнайкой и не распылять себя на "мелочи техники"».

* 1. **Подходы в управлении.**

*а). Ситуационный подход к управлению.*

Современная научно – техническая революция привела к тому, что внутренняя и внешняя среда организации, в противоположность прежнему сравнительно плавному, размеренному и в полнее определенному ходу событий, все время стремительно и резко и в самых неожиданных направлений меняется. Новые реалии отразил ситуационный подход к менеджменту. В соответствии с ситуационным подходом управление есть ответ на воздействие этих обстоятельств. Его задача состоит в их анализе, подборе подходящих приемов и методов решения возникающих проблем с учетом системного взаимодействия внутренней и внешней среды, ограничений, квалификации менеджеров, принятого стиля руководства.

Предполагается, что руководитель должен правильно понимать ситуацию, факторы ее определяющие индивидуальное и групповое поведение людей, быть знаком со стилями и методами управления, вероятными последствиями их применения, умея выбирать наиболее подходящие приемы (в том числе минимизирующие побочные эффекты), дающие максимальный результат.

Реализация ситуационного подхода требует для менеджера глубоких знаний, умения быстро ориентироваться в меняющейся обстановке, организовывать подчиненных.

*б). Системный подход к управлению.*

Системный подход был сформирован в середине XX столетия.

Он рассматривает организацию как целостную совокупность различных видов деятельности и элементов, находящихся в противоречивом единстве и во взаимосвязи с внешней средой, предполагает учет влияния всех факторов, воздействующих на нее, и акцентирует внимание на взаимосвязях между ее элементами. В соответствии с ним управленческие действия непросто функционально вытекают друг из друга, все без исключения оказывают друг на друга воздействие как непосредственное так и опосредованное. В силу этого изменения в одном звене организации неизбежно вызывают изменения остальных, в конечном итоге в ней в целом.

Поэтому каждый руководитель, принимая собственные решения, должен учитывать их влияние на общие результаты, а основная цель менеджмента состоит в интеграции элементов организации, поиске механизмов сохранения ее целостности.

**2.3 Особенности современного менеджмента**

Современная научно-техническая революция не только создала новые товары, услуги и технологии, но и во многом преобразовала социально-экономическую жизнь общества.

Во-первых, коренным образом изменилась роль человека в производстве. Прежде тот воспринимался лишь как один из его факторов наряду с машинами и оборудованием; сегодня же превратился в основной стратегический ресурс организации. Люди теперь рассматриваются не как «винтики», а как главное достояние компании в конкурентной борьбе и источник прибыли. Это обусловлено их способностью к творчеству, которая сейчас становится решающим условием успеха любой деятельности.

Сегодня затраты, связанные с персоналом, представляются уже не досадными расходами, а инвестициями в «человеческий капитал». Их объектами являются организация медицинского обслуживания, отдыха, занятий спортом; создание условий творчества; развитие личных способностей и проч. Наступает эра человеческого измерения экономики.

Во-вторых, изменилась роль фирм. Увеличение масштабов их деятельности, появление гигантских производственных комплексов стало оказывать ощутимое воздействие на общество и окружающую среду. В связи с этим в 60-х гг. XX столетия сформировалась концепция *социальной ответственности менеджмента перед обществом.* Она реализуется путем принесения ему пользы через прибыль и участие в решении широкого спектра социальных проблем.

В понятие социальной ответственности входят:

• ориентация фирмы на перспективные социальные интересы;

• возмещение общественных издержек (например, экологических);

• оптимизация перспективной прибыли;

• сохранение капитала фирмы как элемента богатства нации.

Таким образом, менеджмент сегодня во многом обеспечивает социально-экономическое развитие не только фирмы, но и общества в целом.

Выделяются следующие виды социальной ответственности:

*- экономическая,* заключающаяся в максимизации доходов (а следовательно, и налогов, поступающих в бюджет), предоставлении обществу по разумным ценам товаров и услуг и создании хорошо оплачиваемых рабочих мест;

*- правовая,* выражающаяся в соблюдении фирмой юридических обязательств

в сфере экономики;

*- этическая,* проявляющаяся в достойном поведении компании, следовании

ею более жестким стандартам, чем общепринятые.

В-третьих, резко ускорились темпы изменений, возросла нестабильность во

всех сферах социально-экономической жизни.

В-четвертых, стали набирать скорость процессы глобализации, обостряться общечеловеческие проблемы (экологическая, энергетическая, демографическая и проч.).

В-пятых, в развитых странах произошел переход от индустриальной к постиндустриальной, а настоящее время к информационной экономике, основанной на компьютерных технологиях.

В результате в 1980-х гг. проявилась ограниченность традиционного «рационального менеджмента», считавшего фирму закрытой системой с заданными стабильными целями, глубокой специализацией, централизацией управления, ориентацией на упорядоченность и четкую регламентированность деятельности, обеспечение ее устойчивости

с помощью методов жесткого планирования, администрирования, контроля и т. п. Это потребовало смены управленческой парадигмы (греч. paradeigma — пример, образец), т. е. базовой концептуальной модели, объединяющей целостный комплекс идей, принципов, подходов к осуществлению управленческой деятельности, принятой в качестве образца для определенного периода.

Суть перехода к новой парадигме, основывающейся на системном и ситуационном подходе к управлению, состоит в следующем.

Во-первых, фирма рассматривается как открытая система, главные предпосылки успеха которой находятся в ее окружении. В связи с этим первостепенной задачей менеджмента является адекватное реагирование на различные внешние события.

Успех такого реагирования обеспечивается на основе:

• ориентировки на предвидение в деле принятия решений;

• интеграции всех функций и сторон деятельности фирмы;

• учета интересов собственников, деловых партнеров, персонала, управленцев, местных властей.

Во-вторых, главное внимание уделяется человеческим ресурсам - их творчеству, предприимчивости, максимальной автономии работника, что позволяет организации обеспечивать гибкость и адаптивность. л

В-третьих, все более наглядно проявляется тенденция к максимально возможному равноправию субъектов управленческого процесса, на смену централизации (управление по вертикали) приходит отказ от принципов иерархии — децентрализация, предоставляющая большие права низовым уровням (управление по горизонтали на основе взаимной координации участников).

В-четвертых, безразличное или негативное отношение к своим обязанностям, работников, сменяются заинтересованностью, приобщением к делам организации, стремлением проявить себя.

В-пятых, ориентация менеджеров на обеспечение точности и бесперебойности технологических и хозяйственных процессов сменилась нацеленностью на достижение конкретного результата, необходимого потребителю (повышение качества, экономия у него расходов, снижение цен). Иными словами, произошел переход от производственного к маркетинговому подходу к управлению.

В-шестых, меняется характер внутренних взаимоотношений в организации.

Агрессивность, конфронтация, конкуренция постепенно уступают место спокойствию, поиску компромиссов, консенсуса, сотрудничеству.

В-седьмых, другим становится подход к разработке и реализации управленческих решений. Ориентация на прошлый опыт и традиции, единовластие, конформизм, слепая исполнительность, неприятие риска постепенно сменяются устремленностью в будущее, поощрением творчества, в том числе и коллективного, допущением разумного риска.

В-восьмых, акцент на материальные и организационные факторы деятельности как основу успеха сменяется вниманием к персоналу, способному решать сложные научно-технические задачи.

В-девятых, прежний упор на количественные результаты постепенно дополняется стремлением обеспечить высокое качество во всех сферах деятельности организации.

В-десятых, происходит переход от управления в условиях массового производства и спокойной конкуренции к управлению индивидуализированной деятельностью при остром соперничестве.

Но прежняя классическая модель менеджмента полностью не отвергается. Ее

элементы используются в экстремальных ситуациях, когда требуются быстрая концентрация ресурсов на ключевых направлениях и оперативная координация деятельности.

Особенностями современного российского управления являются высокий интеллектуальный потенциал руководителей, наличие большого опыта государственного управления и освоения высоких технологий.