



*Історія розвитку
менеджменту*



- 3.1. Еволюція управлінської думки в світі та в Україні.***
- 3.2. Становлення перших теорій управління.***
- 3.3. Теорія індустріального менеджменту.***
- 3.4. Концепція “виробничої демократії”.***
- 3.5. Характеристика інтегрованих підходів до управління.***

1. Школа наукового управління (1885-1920 рр.)

(Ф.Тейлор, Г.Форд, Френк і Ліліан
Гілбрейт, Г.Гантт).

Теорії ґрунтувалися на механістичному розумінні людини, її місця в організації і сутності її діяльності та були спрямовані на вирішення проблем підвищення продуктивності праці шляхом удосконалення операцій ручної праці на основі її наукової організації



Подружжя Френк і Лілія Гілберт аналізували в основному фізичну роботу у виробничих процесах, тобто "вивчення рухів" з використанням вимірювальних методів і приладів. Л. Гілберт поклала початок галузі управління, яка тепер називається "управління кадрами". Вона досліджувала такі питання, як підбір, розстановка і підготовка.

Класична (адміністративна) школа управління (1920-1950 рр)

Започаткована батьком менеджменту
А. Файолем.

Представники школи (А.Файоль, Г.Емерсон, Л.Урвік, М.Вебер) опрацьовували підходи до ефективного управління організацією в цілому, концентрували увагу на вивченні сутності та змісту управлінської (адміністративної) діяльності, намагалися виділити загальні принципи та закономірності управління організаціями



Народився: 2 серпня 1853 р., Нью-Джерсі, США

Гаррінгтон Емерсон - американський інженер з ефективності та теоретик бізнесу, який заснував компанію з управлінського консультування в Нью-Йорку в 1900 році.

Помер: 2 вересня 1931 р., Нью-Йорк, США



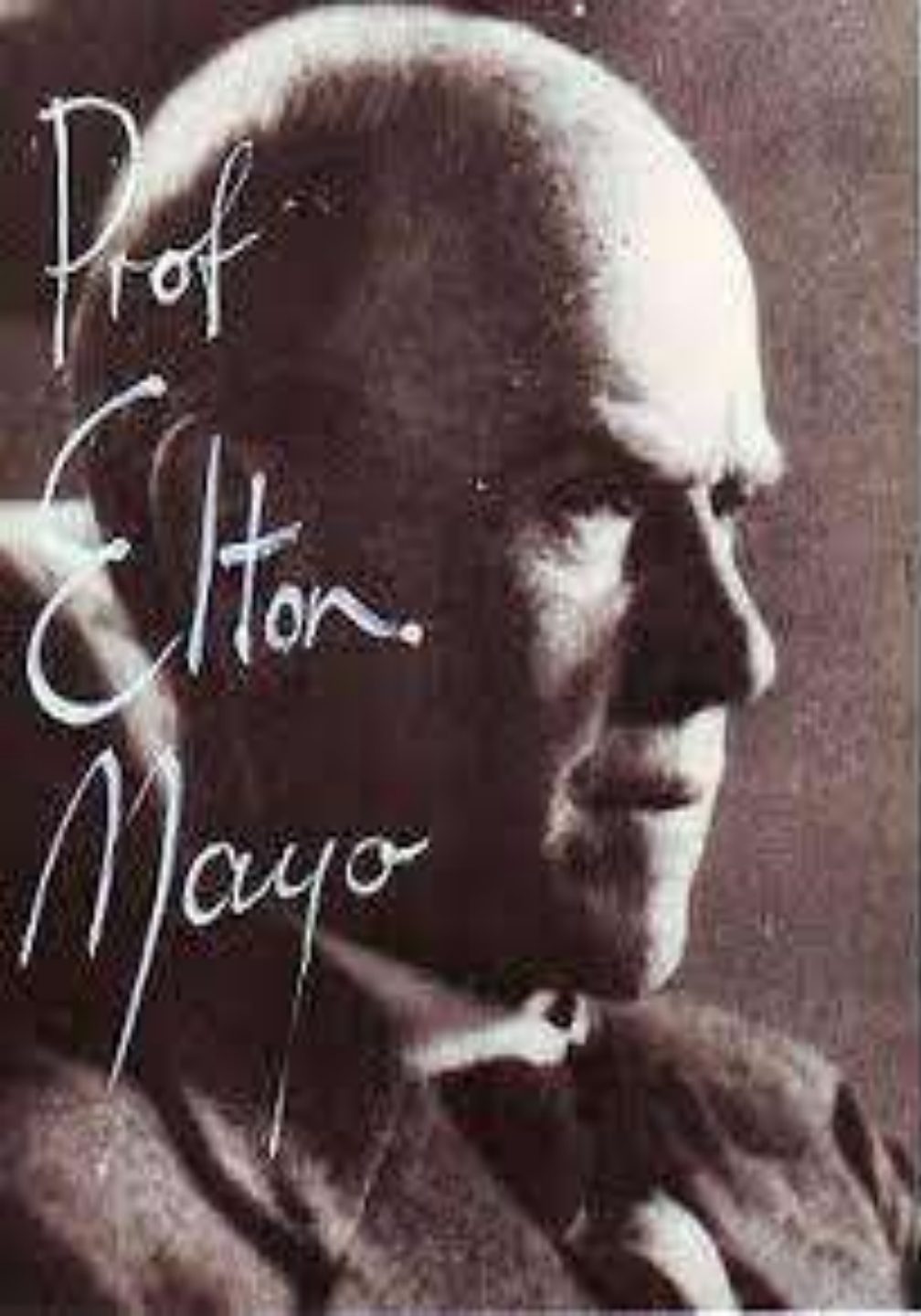
Основні положення вчення А. Файоля розвинені в роботах Ліндалл Урвіка. У роботі «Елементи адміністрування» (1943) він сформулював ряд принципів побудови формальної організації:

- 1. Відповідність людей структурі.** Спочатку необхідно детально розробити структуру, а вже потім "під неї" підбирати фахівців, найбільшою мірою відповідають вимогам структури.
- 2. Створення спеціального і "генерального штабу".** Штаб розробляє рекомендації для керівника. "Генеральний" штаб займається підготовкою наказів керівника і як вони будуть передані підлеглим, контролем поточної роботи і наданням допомоги керівнику в координації діяльності фахівців штабу. Штаб позбавляє керівника від дрібниць адміністративної діяльності, представляючи йому можливість здійснювати контроль в ширшому діапазоні і зосередитися на найважливіших справах.
- 3. Порівняльність прав і відповідальності.** Оскільки відповідальність передана керівнику, йому повинна бути і передана пропорційна цьому влада.
- 4. Діапазон контролю.** Є певна кількість осіб, безпосередньо підпорядковуються керівнику. Це та кількість осіб, якими ефективно може управляти керівник. Норма керованості визначалася Урвіка в кількості 5-6 чоловік. Причому особливо підкреслювалося, що норма в кожному конкретному випадку залежить від індивідуальних якостей керівника.
- 5. Спеціалізація.** В організації виділяється три типи спеціалізації управлінських працівників: за ознакою мети; операції; типу споживача, або географічною ознакою.
- 6. Визначеність.** Права, обов'язки, відповідальність, взаємини і взаємозв'язку повинні бути письмово визначені в організації для кожної посади.

ШКОЛА ЛЮДСЬКИХ СТОСУНКІВ (1930–1950 рр)

**ЕЛТОН МЕЙО , МЕРІ ПАРКЕР ФОЛЛЕТ,
А. МАСЛОУ**

В центрі уваги теоретиків цієї школи знаходиться людина, її індивідуальна поведінка й міжособистісні стосунки. В основу концепції людських стосунків покладено ідею про те, що застосування прийомів управління міжособистісними стосунками, досягнення гармонії у взаємовідносинах між менеджерами і робітниками призводить до зростання продуктивності праці та ефективності організації



Внески Елтона Майо можна резюмувати у таких основних пунктах:

Продуктивність залежить від фізичних умов працівника, а також від соціальних норм та групових очікувань.

Соціальна група впливає на поведінку особистості.

Компанії - це також соціальні організації, утворені неформальними групами, які не збігаються з формальними групами компанії. Тобто люди з різних департаментів можуть налагодити дружні стосунки, утворюючи неформальну групу.

Думка працівників повинна враховуватися в рішеннях організації, щоб вони почувались мотивованими. Коли співробітник більше взаємодіє, він стає більш продуктивним.



Мері Паркер Фоллетт завжди виступала захисником людських стосунків у менеджменті. Її робота контрастувала із підходом “наукового менеджменту” Фредеріка Тейлора (Frederick Taylor) та була логічним продовженням робіт Френка та Ліліан Гілберт.

Мері Паркер Фоллетт завжди звертала увагу на взаємодію між менеджментом та працівниками, зберігаючи цілісний підхід до сучасного менеджменту та лідерства. Вона ідентифікувала лідера, як людину, яка “бачить загальне, а не часткове”. Фоллетт була однією з перших (і довгий час залишалася однією з небагатьох), хто інтегрував ідею організаційного конфлікту в теорію менеджменту. Її іноді називають “матір’ю вирішення конфліктів”.

Школа поведінкових наук

- Паралельний розвиток психології та соціології, а пізніше — соціоніки та удосконалення методів досліджень цих наук значно удосконалили вивчення поведінки людини на робочому місці, що зумовило в 50-ті роки відхід від школи людських стосунків і створення нового напрямку, який дістав назву школи поведінських наук (біхевіористської школи). Представниками цієї школи є К.Арджиріс, Р.Лайнкерт, Д.Мак-Грегор, Ф.Герцберг. Якщо прихильники школи людських стосунків зосередилися на проблемах налагодження мікроклімату в колективі, то представники поведінської школи намагалися надати допомогу працівникові в усвідомленні своїх власних можливостей для самовиявлення в процесі праці.



Професор Нью-Йоркського університету Крис Арджирис (народився у 1929 р.) розробив теорію, яка отримала назву "індивідуальність проти організації". "Здоровій" особистості, на думку Арджириса, притаманна тенденція до розвитку (від незрілості до зрілості) завдяки: перетворенню свого існування з пасивного на активне; рухові від залежності до незалежності; все більшому накопиченню знань про себе та контролю за самим собою. Таким чином, рівень самореалізації кожного індивіда можна визначити шляхом його розташування на відрізку незрілість — зрілість.

За Арджирисом, самореалізації особистості заважає не-відповідність між потребами здорової особистості й потребами формальної організації у підпорядкуванні та контролі особистості.



Теорія Ренсіса Лайкерта розкриває чотири стилі керівництва і дуже просто пояснюється схематично.

Перша модель називається експлуаторсько-авторитарна. У такому випадку у боса немає довіри до підлеглих, тому працівники не впливають на прийняття рішень і тільки виконують поставлені завдання. Використовується метод "батога і пряника", де батіг - погрози, страх і покарання, а пряник - випадкова винагорода. Другий варіант - прихильно-авторитарний, в якому присутня ілюзія довіри. Деякі рішення обговорюються і пропонуються нижніми рівнями, але тільки в обумовлених межах.

Третя альтернатива - консультативно-демократична. Спостерігається велика зацікавленість у підлеглих, приватні питання вирішуються на місцях. Керівник довіряє співробітникам і часто стимулює винагородами (управління страхом проводиться у вкрай рідкісних випадках). Четвертий стиль заснований на участі, де є повна довіра і взаємоповага. Комунікації проходять як у вертикальному, так і в горизонтальному напрямку. Виконавці мотивовані досягненням цілей, а керівництво підтримує їх зовнішніми стимулами.



Дуглас МакГрегор, учений, відомий роботами в галузі лідерства. Ним були запропоновані **теорії "X" та "Y"**, в яких стверджувалося, що індивідуальні припущення менеджера про людську природу і поведінку визначають, як він керує своїми працівниками. МакГрегор був учнем Абрахама Маслоу. Він зробив значний внесок у розвиток теорії управління та мотивації. Найбільш відомий своєю теорією X і теорією Y, представленою в книзі **"Людська сторона підприємства" (1960)**.



Для з'ясування підстав задоволеності або незадоволеності роботою, а також причин підвищення і зниження продуктивності праці Фредерік Герцберг з співробітниками в 1959 р розробив двухфакторну теорію мотивації (теорію задоволеності працею). З цією метою було проведено опитування 200 інженерів і конторських службовців однієї великої лакофарбової фірми. Учасники опитування докладно описали ситуації, в яких вони ставилися до своєї роботи позитивно, відчували найбільше бажання працювати, і навпаки, коли вони ставилися до своєї роботи різко негативно, відчували незадоволеність і небажання працювати. За підсумками дослідження Герцберг зробив висновок, що задоволеність пов'язана з внутрішніми, змістовними характеристиками роботи, а невдоволеність - із зовнішніми характеристиками, контекстом роботи. У результаті всі фактори, що впливають на діяльність людини у виробничій ситуації, були розділені на мотивуючі ("мотиватори") та гігієнічні.

Емпірична школа управління (1950 по теперішній час)

- Найвідоміші вчені: П.Друкер, І.Ансофф, Р.Мінцберг, А.Чендлер і інші.
- Основна ідея – в процесі управління спочатку повинні бути сформульовані цілі, а потім відповідно до них, розробляється механізм їх реалізації.

Школа “соціальних систем”:

1. Використання в управлінні:

- принципу системності;
- теорії систем в управлінні;
- кількісних методів;
- ситуаційного виду;
- досягнень психології, соціології, кібернетики, математики та інших наук.

Л. фон Бергаланфі



Р. Акофф



О. Богданов



В.М. Глушков



КІЛЬКІСНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ. (Р. МАК-НАМАРА, Ч. ТОРНТОН)

Застосування кількісних методів і інструментів для оптимізації процесу прийняття рішень.

Використання економіко-математичних методів (прогнозування, моделювання запасів, лінійне і нелінійне програмування, теорія масового обслуговування, побудування графіків виробництва, моделювання, аналіз беззбитковості).



Часів:

1-ший етап (жовтень 1917 – березень 1921). 2-гий етап (1921 – 1928). Подальше вдосконалення адміністративного управління виробництвом. Зроблені спроби застосування так званого госпрозрахунку як основи економічного управління. З'явилися трести й синдикати, а також формально вивчалася можливість участі трудящих в управлінні.

3-тій етап (1929 – 1945). Організація індустріальної бази суспільного виробництва, вдосконалення структурного управління, методів підбору та підготовки кадрів, планування і організації виробництва.

4-тій етап (1946 — 1965). Пошук нових форм функціонування і взаємодії державних органів управління, спроба переходу до територіальної і територіально – галузевої системи управління, що призвело до поглиблення адміністрування.

5-тій етап (1965 – 1975). Здійснена спроба господарської реформи шляхом посилення ролі економічного управління.

6-тій етап (1975 – 1995). Усвідомлення неможливості реформування адміністративно — командної системи. Цей етап підтвердив необхідність радикальної зміни економічних відносин і корінних економічних реформ, проведення яких належить до сьомого етапу (1985). В ньому розрізняють:

- 1-ший підетап – робота підприємств за першою моделлю господарського розрахунку, побудованою на нормативному розподілі прибутку;
- 2-гий підетап – застосування другої моделі господарського розрахунку, побудованої на нормативному розподілі доходу, розвиток орендних відносин;
- 3-тій підетап – впровадження прогресивних форм організації праці, посилення кооперативного руху, розширення економічної свободи;
- 4-тий підетап – впровадження територіального господарського розрахунку на всіх рівнях управління;
- 5-тий підетап – початок ринкових реформ.

Реалізація цього підетапу здійснюється вже в умовах

Основи міжнародної торгівлі були закладені відомими економістами А. Смітом і Д. Рікардо.



**Адам Сміт
(1723-1790)**



**Давид Рікардо
(1772-1823)**

УТОПІЧНИЙ СОЦІАЛІЗМ

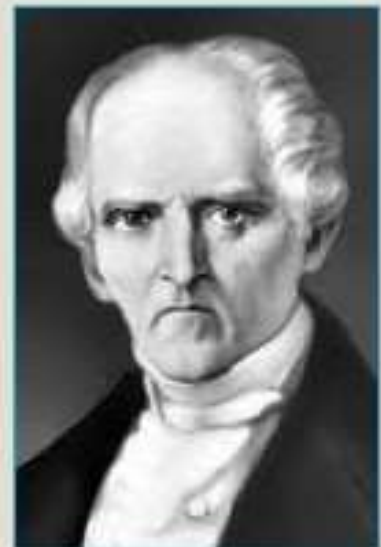
Французькі соціалісти-утопісти та інші критикували існуючий на початку XIX ст. суспільний лад і висловлювали ідеї побудови нового суспільства, заснованого на принципах справедливості й загальної гармонії.



Роберт Оуен



Анрі Сен-Сімон



ШАРЛЬ ФУР'Є

Типові риси індустріальної економіки



підприємство відокремлене від сім'ї



промислове підприємство запроваджує поділ праці



промислове підприємство передбачає накопичення капіталу



індустріальне суспільство будується на суворому економічному розрахунку




у індустріальному суспільстві є концентрація робітників

У найбільш узагальненому вигляді розвиток виробничої демократії в світовій практиці реалізується за двома напрямками:

- застосування різних форм участі персоналу в управлінні виробництвом;
- участь персоналу організацій в розподілі результатів виробництва.

Можна стверджувати, що існує безпосередній зв'язок між сучасними тенденціями в організаційно-технічній структурі підприємств, у змісті й організації трудових процесів, якості людського капіталу, з одного боку, і тенденціями розвитку відносин між працею і капіталом, що виявляється, зокрема, у розширенні набуття найманими працівниками прав на управління виробництвом, — з іншого.



A close-up photograph of two people in business attire shaking hands. The person on the left is wearing a light-colored sleeve, and the person on the right is wearing a dark blue suit sleeve. The background is blurred, showing other people in a professional setting.

**ДЯКУЮ ЗА УВАГУ!
ДО ЗУСТРІЧІ)**