**11.02.2022 Учебная группа 3ТЭМ**

**Преподаватель Кравцова Лариса Васильевна**

**МДК 02.01 Организация работы подразделения организации и управления ею**

**Раздел 1 Основы менеджмента**

**Тема 1.1 Понятие и сущность менеджмента**

Лекция №3

**Цели занятия:**

**- образовательная –** изучение классической школы управления; школы человеческих отношений и поведенческих наук

**- воспитательная –** воспитание интереса к выбранной специальности;

**- развивающая –** развитие аналитического и логического мышления студентов, развитие у студентов таких качеств как самостоятельность, эмоциональность, познавательный интерес и активность

**Задачи занятия:** рассмотреть классическую школу управления; школы человеческих отношений и поведенческих наукклассическую школу управления; школы человеческих отношений и поведенческих наук

**Мотивация:** полученные знания и умения необходимы для дальнейшего изучения учебной дисциплины МДК 02.01 Организация работы подразделения организации и управления ею и найдут практическое применение при трудоустройстве по специальности.

**Задание студентам:**

1.Записать в тетрадь и выучить конспект лекции.

2. Ответить на контрольные вопросы.

Фотографию конспекта и ответы на контрольные вопросы в текстовом документе в формате Word или в тексте электронного письма прислать на электронный адрес [**kravcova200167@mail.ru**](mailto:kravcova200167@mail.ru) в срок **до 08:00 14.02.2022.**

План

1. Необходимые навыки и качества менеджера

2. Классическая школа управления

3. Школы человеческих отношений и поведенческих наук

Литература:

1. Казначеевская Г.Б.Менеджмент:Учебник для вузов.–Ростов на/Д:

Феникс, 2008.

2. Шегда А.В. Менеджмент: Учебник. – К.: Знання, 2004.

3. Иванов А.П. Менеджмент: Учебник.– СПб: Изд-во Михайлова В.А.,2002

**Вопрос 1. Необходимые навыки и качества менеджера**

**Менеджер** *–* это специалист,которого нанимают для организации и управлениякаким-то участком, для осуществления управленческой деятельности.

Менеджер должен обладать разнообразными управленческими навыками и способностями. Обычно они объединяются в три группы: концептуальные, коммуникативные, технические. Эффективный менеджер должен обладать всеми тремя видами навыков, но степень их необходимости зависит от положения менеджера на служебной лестнице. Менеджеры высшего звена в первую очередь должны обладать концептуальными навыками, менеджеры низшего звена - техническими. Коммуникативными навыками в равной мере должны обладать менеджеры любого уровня.

Перечислив необходимые менеджеру навыки, отметим качества эффективного руководителя. Поскольку управление - это наука, профессия, поэтому, чтобы ею овладеть, надо пройти специальное обучение. Но, кроме того, управление - это искусство. Оно требует организаторских способностей, своеобразного таланта руководителя. Управляющий прежде всего должен быть хорошим организатором с трезвым, расчетливым умом, обладать даром предвидения, смелостью, решительностью, способностью пойти на риск, должен быть новатором, восприимчивым к новым идеям, иметь деловую хватку. Должен уметь строить и регулировать взаимоотношения и психологический климат в коллективе. Кроме того, он должен обладать и высокими моральными качествами: честностью, порядочностью, справедливостью, трудолюбием, добротой. Назовем и определенные физические характеристики: внушительная внешность, активность, энергия, здоровье.

**Вопрос 2. Классическая школа управления**

Управленческие знания появились задолго до нашей эры и задолго до того, как управление оформилось в самостоятельную научную дисциплину и профессию. Самостоятельной областью деятельности управление было признано только в ХХ веке. Вместе с изменением практики менеджмента изменялись и учения об управлении.

Возникновение современной науки управления относится к началу ХХ века и связывается с именем Фредерика Тэйлора. Его основные теоретические положения изложены в работах "Управление фабрикой" (1903 г.), "Принципы научного управления" (1911 г.), "Показания перед специальной комиссией конгресса" (1912 г.). Взрыв интереса к управлению вызвала его вторая работа, которая и считается началом признания управления наукой и самостоятельной областью исследований.

Таким образом, Ф. Тэйлор является представителем классической школы управления, которая в свою очередь имела два направления: школу научного менеджмента, основоположником которой является Ф. Тэйлор, и школу административного управления, которую возглавил Анри Файоль. Научный менеджмент занимался проблемой повышения производительности труда отдельными рабочими. Административный менеджмент фокусировал внимание на управлении всей организацией как единого целого. Ф. Тейлор формулировал суть своей теории так: создана "наука вместо традиционных навыков; гармония вместо противоречий; сотрудничество вместо индивидуальной работы; максимальная производительность вместо ограничения производительности; развитие каждого отдельного рабочего до максимально доступной ему производительности; максимального благосостояния". Можно выделить основные положения его концепции.

1. Разделение производственных операций на составные элементы, исследование каждого из них. Разработка стандартных методов выполнения каждой операции и замена ими старых, сложившихся на практике методов работы.

2. Отбор рабочих для каждой операции с учетом необходимых способностей; обучение их новым методам работы для наилучшего выполнения операций.

3. Установление дифференцированной заработной платы в зависимости от выполнения установленных норм.

4. Сотрудничество между администрацией и рабочими в деле внедрения новой организации труда.

5. Равномерное распределение труда и ответственности между администрацией и рабочими.

Ф. Тэйлор выступал за отделение управленческих функций обдумывания и планирования от фактического выполнения работы. Он считал, что менеджер должен думать, а рабочий - работать. Главной задачей управления предприятием он считал обеспечение максимальной прибыли для предпринимателя в соединении с максимальным благосостоянием для каждого занятого работника. Ф. Тэйлор подчеркивал, что истинные интересы тех и других не противоположны, а совпадают. Благосостояние одного в долгосрочном периоде не может быть без благосостояния другого.

Основной вклад Ф. Тэйлора в науку управления заключается в следующем:

1) он положил начало тщательному изучению трудового процесса, его отдельных операций и работ;

2) подчеркивал важность отбора и подготовки персонала для выполнения конкретных операций;

3) доказал важность справедливого вознаграждения за выполненную работу.

Слабые стороны его теории:

1) Ф. Тэйлор видел в работнике только исполнителя простых операций и функций, средство достижения цели;

2) он не принимал во внимание социальный контекст работы и более высокие потребности рабочих, кроме материальных;

3) не признавал разногласий, противоречий, конфликтов между людьми;

4) склонен был относиться к рабочим как несведущим, необразованным людям, игнорировал их идеи и предложения. Итак, Ф. Тэйлор занимался в основном вопросами управления производством в цехе, рационализацией труда отдельного рабочего. Большой вклад в развитие вопросов организации труда и производства применительно к России внесли Александр Богданов, Алексей Гастев, Осип Ермансий, Платон Керженцев и др.

Но с 20-х годов начинается разработка более общих принципов организации, подходов к управлению предприятием в целом. Родоначальником этого направления в классической школе считается А. Файоль. Его основной труд - "Общее и про-мышлен-ное управление" (1916 г.). В нем А. Файоль разрабатывает общие принципы администрирования. Управлять, утверждал он, значит вести предприятие к его цели, извлекая максимальные возможности из всех имеющихся ресурсов. По его мнению, администрирование - это составная часть управления, которое охватывает более широкую деятельность предприятия и включает следующие функции: производственную, коммерческую, финансовую, страховую, учетную и административную. Анализируя административную функцию, А. Файоль выделяет 5 ее элементов: предвидение, организация, распорядительство, координирование и контроль. Это была первая попытка представить управление как единый универсальный процесс, состоящий из взаимосвязанных функций.

А. Файоль разработал принципы управления, которые считал универсальными, применимыми к любой административной деятельности. Однако на практике применение этих принципов должно носить гибкий характер, зависеть от ситуации, в которой осуществляется управление. Этими принципами являются:

1) разделение труда;

2) власть (право отдавать распоряжения и сила, принуждающая им подчиняться);

3) дисциплина (следование определенным правилам, принципам в организации);

4) единство распорядительства (единоначалие);

5) единство руководства (один начальник-одна программа);

6) подчинение частных интересов общему;

7) вознаграждение персонала (оно должно стимулировать работу с наивысшей отдачей);

8) централизация;

9) иерархия (построение цепи команд от руководителя к подчиненному);

10) порядок (все должны знать свое место в организации);

11) справедливость (равенство);

12) постоянство состава персонала;

13) инициатива (возможность создания и осуществления плана. Инициатива всех, присоединенная к инициативе начальства - большая сила для предприятия);

14) единение персонала (гармония и корпоративный дух).

Дальнейшее развитие классической школы происходило в двух направлениях: рационализация производства и исследование общих проблем управления. Здесь можно выделить работы Гаррингтона Эмерсона, Линделла Урвика, Макса Вебера.

**Вопрос 3. Школы человеческих отношений и поведенческих наук**

Логическим завершением и претворением в жизнь концепций классической школы стала империя Генри Форда. Он, как Г. Эмерсон, сосредоточил внимание на всем производственном процессе, но и использовал принципы Ф. Тэйлора для научной организации труда рабочих. Эти принципы он применил в массовом производстве. Г. Форд называл свою систему управления "террор машины". Жесткая регламентация труда рабочих, конвейерная система, стандартизация технологии привели к тому, что предприятие действовало как автомат.

Итак, представители классической школы разработали принципы, рекомендации и правила принудительной системы работ, построенной на научных нормах. Эта система исключает влияние отдельных работников. Подобная механическая трактовка места человека в производстве не могла привести к единству интересов предпринимателей и рабочих. Как отмечал президент одной компании, "каждый человек имеет тело, ум и душу. Каждая из этих частей, особенно душа, должны быть использованы для достижения максимальной производительности". Эту цель стремились достичь представители другой школы - человеческих отношений.

Теория человеческих отношений привлекает внимание к людям. Она дает знания о том, как люди взаимодействуют и реагируют на различные ситуации в стремлении удовлетворить свои потребности. Школа пытается построить модели поведения в отличие от классической, которая строила модели организации.

Родоначальниками нового направления в теории управления являются Элтон Мэйо и Мери Паркер Фоллет. Если Ф. Тэйлор обещал управляющим повышение производительности труда, то Э. Мэйо - повышение престижа и преданность подчиненных.

Теория человеческих отношений возникла на основе обобщения результатов экспериментов с группами рабочих на заводах фирмы "Вестерн Электрик" в г. Хоторне, которые продолжались 13 лет (1927-1939).

Э. Мэйо пришел к выводу, что производительность труда рабочих зависит не только от условий труда, материального поощрения и действий администрации, но и от социального и психологического климата в среде рабочих. Основные рекомендации этой школы сводятся к выявлению роли отношений в малых неформальных группах и использованию психологических и социальных особенностей группы, налаживанию межличностных отношений для повышения удовлетворенности работой.

Представители этой школы поставили под сомнение ряд тезисов классической школы. Например, максимальное разделение труда, которое приводило к обеднению содержания труда, а также координацию посредством иерархии. Они считали, что направление власти только сверху вниз не является эффективным. В связи с этим предлагалась координация посредством комиссий. По-новому они подошли к принципу делегирования ответственности. Рассматривали его как двусторонний процесс. Нижние уровни организации делегируют вверх функции администрации и координации деятельности, а верхние - делегируют вниз право принятия решений в рамках своих производственных функций. Большое внимание школа уделяла мотивации и коммуникациям.

Далее концепция человеческих отношений развивалась школой поведенческих наук. Ее представителями были Абрахам Маслоу, Крис Арджирис, Дуглас МакГрегор, Фредерик Герцберг. Целью этой школы было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов, которые являются главными ресурсами организации. Школа сосредоточила внимание на изучении и создании условий для наиболее полной реализации способностей и потенциала каждого работника. Поэтому необходимо развивать сотрудничество с подчиненными. Для его налаживания полезно знать теорию Х и теорию У Д. МакГрегора, в которых он представил два основных подхода к организации управления. Для теории Х характерен следующий взгляд на человека.

1. Средний человек от природы ленив, он старается избегать работы.

2. Ему не достает честолюбия, он не любит ответственности, безынициативен, предпочитает, чтобы им руководили.

3. Он безразличен к потребностям организации.

4. Он от природы противится переменам.

5. Нацелен на извлечение материальной выгоды.

6. Он доверчив, не слишком сообразителен - легкая добыча для шарлатана и демагога.

Такой взгляд на человека отражается в политике "кнута и пряника", что приводит к акценту на тактике контроля, на процедурах и методах, дающих возможность предписывать людям, что им надлежит делать, определять, выполняют ли они это, и применять поощрения и наказания. Поскольку в основе лежит предположение, что людей надо заставлять делать то, что необходимо для успеха организации, внимание, естественно, направлено на методы управления и контроля.

По мнению МакГрегора, люди совсем не таковы от природы и им присущи противоположные качества, которые представлены в теория У.

1. Люди не являются от природы пассивными и не противодействуют целям организации. Они становятся такими в результате работы в организации.

2. Люди стремятся к результатам, они способны генерировать идеи, брать на себя ответственность и направлять свое поведение на достижение целей организации - все это есть в людях.

Обязанность управления - помочь людям осознать и развить в себе эти человеческие качества. Отсюда в теории У большое внимание уделяется природе взаимоотношений, созданию среды, благоприятствующей возникновению преданности организации, ее целям, предоставляющим возможность для максимального проявления инициативы, изобретательности и самостоятельности при их достижении; поэтому акцент делается не на внешний контроль, а на самоконтроль, который возникает, когда работник воспринимает цели компании как свои собственные.

В нашей стране идеи научного управления трудовыми коллективами развивали Алексей Гастев, Осип Ерманский, Николай Витке.

Достижения школ человеческих отношений и поведенческих наук состояли в том, что они:

1) расширили понимание и практическое применение таких организационных процессов, как мотивация, коммуникации, лидерство, групповая динамика;

2) рассматривали членов организации как богатых способностями людей, а не как инструменты для достижения целей;

3) создавали модели поведения, в которых каждый работник мог быть использован в соответствии с его потенциалом. Общим недостатком ранних школ менеджмента - классической и человеческих отношений - является отсутствие комплексности исследования, изучение какого-то одного элемента организации, поиск единственного пути решения управленческих проблем. Этот недостаток стал причиной возникновения нового направления в эволюции управленческой мысли-школы социальных систем, или системного подхода. Школа возникла в конце 1950-х гг. Ее представителями были А. Чандлер, Г. Саймон, Д. Марч, П. Дру-кер, а в России - В. Г. Афанасьев, И. В. Блауберг, Э. Г. Юдин. Они рассматривали организацию как сложный комплекс взаимозависимых и взаимодействующих элементов, а человека - как одного из элементов. Кроме того, школа подчеркивает, что организация - открытая система, встроенная в более сложную систему - внешнюю среду, с которой она находится в постоянном взаимодействии. Система получает некие ресурсы из внешней среды, трансформирует их и возвращает готовые продукты во внешний мир. При этом она характеризуется энтропией и синергизмом. Системный подход подчеркивает необходимость учета в управленческой деятельности влияния и взаимодействия множества факторов, находящихся как внутри, так и вне организации и оказывающих на нее либо прямое, либо косвенное влияние.

Основными частями системы в данном подходе являются: индивиды, формальные и неформальные группы, их отношения, типы статусов и ролей в группах. Части системы связаны организационными формами, к которым относятся формальные и неформальные структуры, каналы коммуникаций, процессы принятия решений. Системный подход объединил вклады всех школ, которые доминировали в теории и практике управления в разное время. Школа социальных систем продолжила разработку современных теорий мотивации, коммуникаций, лидерства, начала разрабатывать теории принятия решений, конфликтов, гибких организационных структур, стратегического управления.

Одной из наиболее популярных в 1980-х гг. системных концепций менеджмента является теория 7-S, разработанная Т. Питерсом, Р. Уотерменом, Р. Паскалем и Э. Атосом. Они считали, что эффективная организация формируется на базе 7 взаимосвязанных и соответствующих друг другу элементов. Изменение одного из них требует изменения остальных. Это:

1) стратегия-комплексный план достижения миссии и целей организации посредством обеспечения соответствия между организацией и ее средой;

2) структура - внутреннее строение организации, определяющее место, права, обязанности и ответственность каждого работника, подразделения в организации; определение соподчиненности между ними;

3) системы - процедуры и рутинные процессы, протекающие в организации (контрольные системы, информационные и мотивационные системы);

4) штат - ключевые группы персонала, охарактеризованные по возрасту, полу, образованию;

5) стиль руководства - манера управления организацией и организационная культура;

6) квалификация - отличительные возможности ключевых людей в организации;

7) разделенные ценности - смысл и содержание основных направлений деятельности, которые организация доводит до своих членов.

**Контрольные вопросы:**

1. Каким требованиям должен удовлетворять менеджер?

2. Перечислите индивидуальные качества, которыми должен обладать менеджер.

3. Какими навыками должен обладать эффективный менеджер?

4. Кто был основоположником научного управления?

5. Перечислите основные научные работы Фредерика Тэйлора.

6. Назовите основные положения концепции Фредерика Тэйлора.

7. В чем заключается основной вклад в науку Фредерика Тэйлора?

8. Назовите слабые стороны теории Фредерика Тэйлора.

9. Перечислите основные принципы управления, которые разработал А. Файоль.

10. Назовите достижения школ человеческих отношений и поведенческих наук

11. Назовите наиболее популярную в 1980-х гг системную концепцию менеджмента. Кто разработал эту концепцию?

12. Перечислите семь элементов системной концепции менеджмента