

Управление организацией

Школы и теории менеджмента

Школы и теории менеджмента

Основные подходы к организации, структуре и менеджменту



Классический подход

Научный менеджмент

Автор

Фредерик Тейлор (Taylor Frederick Winslow ,1856-1915)

Принципы научного менеджмента:

- развитие истинной науки, регламентирующей труд каждого работника
- научный отбор и подготовка персонала
- сотрудничество с рабочими в целях обеспечения выполнения работы по предписанному плану
- разделение труда и ответственности между работниками и менеджерами

Классический подход



Бюрократия

Автор

Вебер Макс (Weber Max, 1864-1920)

Основные характеристики бюрократии:

- Задачи организации определяются как служебные обязанности для различных должностей.
- Существует четкое разделение труда и высокий уровень специализации.
- Организация системы должностей носит иерархический характер
- Единство решений и действий достигается за счет формально уставленной системы правил и предписаний.
- Служащие при работе с клиентами и другими сотрудниками не проявляют личных склонностей.
- Занятость базируется на технической квалификации. Карьера обеспечивается стажем сотрудника.

«Человеческие отношения»



Хоторнские эксперименты

Исследователи: сотрудники Национального исследовательского совета Harvard Business School и MIT.

Руководитель и автор статей Элтон Мэйо (Elton Mayo, 1880-1949)

Основные этапы Хоторнских экспериментов:

- эксперименты с освещением
- испытания по сборке реле
- программа по интервьюированию
- наблюдения за бригадой электриков в банке

Новый подход человеческих отношений



Автор. Маслоу Абрахам (Maslow Abraham, 1908-1970)

Основные работы:

- «The Principles of Abnormal Behavior» (1941)
- «A theory of human motivation» (1943)
- «Motivation and Personality» (1954)
- «Towards Psychology of Being» (1962)
- «Eupsychian Management: A Journal» (1962)
- «The Psychology of Science» (1967)
- «The Farther Reaches of Human Nature» (1971)

Новый подход человеческих отношений



Содержательная теория мотивации. Иерархия потребностей



Пирамида потребностей Маслоу

2007 (с) Бизнес школа ИПМ

7

Новый подход человеческих отношений



Первичные теории мотивации. Фредерик Герцберг

Гигиенические факторы (определяющие неудовлетворенность работой)	Факторы – мотиваторы (определяющие удовлетворенность работой)
<ul style="list-style-type: none"> - Способ управления и политика администрации - Условия работы - Зарботная плата - Межличностные взаимоотношения в коллективе - Степень непосредственного контроля за работой - Влияние работы на личную жизнь 	<ul style="list-style-type: none"> - Успех - Продвижение по службе - Признание и одобрение результатов работы - Высокая степень ответственности - Возможности творческого и делового роста - Интерес к данному виду работы

2007 (с) Бизнес школа ИПМ

8

Новый подход человеческих отношений



Теории отношений «Х», «У»

Теория «Х» (Ф. Тейлор, Д. Мак Грегор).
Главный стимул – принуждение, вспомогательный – материальное поощрение

Теория «У» (Д. Мак Грегор).
Стимулы побуждения к труду – самоутверждение, моральное и материальное поощрение, принуждение

2007 (с) Бизнес школа ИПМ

9

Системный подход



Авторы.

Людвиг фон Берталанфи (Ludwig von Bertalanffy)
Миллер (Miller)
Райс (Rice)
Боулдинг (Boulding)
Трист (Trist)
Уолкер (Walker)
Гест (Guest)
Вудворд (Woodward)
Сейлес (Sayles)
Блонер (Blauener)

Исследования Питерса и Уотермана



Peters and Waterman

Основные характеристики, свидетельствующие о достижении совершенства:

- Стремление к действию
- Близость к клиентам
- Автономность и дух предпринимательства
- Производительность благодаря сотрудникам
- Средства передачи ценностей организации
- Приверженность **специализации**
- Простая форма, мало начальников
- Одновременное проявление политики «жестко - свободно»

Ситуационный подход




Взаимоотношение «если – то»

Выбор наиболее приемлемой структуры зависит от конкретной ситуации в каждой отдельной организации



Управление организацией


Модели жизненных циклов организаций



Модели жизненных циклов организаций

- Модель Даунса
- Модель Липпитта и Шмидта
- Модель Кимберли
- Модель Катца и Канна
- Модель Грейнера
- Модель развития Торберта
- Модель Шейна
- Модель Адизеса

2007 (с) Бизнес школа ИПМ 14



Модель Даунса (A. Downs)

Стадии роста и развития организаций (на примере государственных комитетов):

- Борьба за автономию
- Быстрый рост
- Замедление

2007 (с) Бизнес школа ИПМ 15

Модель Липпита и Шмидта (G.L. Lippitt, W.A. Smidt)



Стадия роста	Проблема	Главный вопрос	Последствия, если проблемная ситуация сохраняется
Рождение	1. Создать новую организацию	Чем рисковать	Фрустрация и бездеятельность
	2. Выжить	Чем пожертвовать	Смерть организации. Возможно продолжение поддержки организации остающимся верным ей источником

2007 (с) Бизнес школа ИПМ

16

Модель Липпита и Шмидта (G.L. Lippitt, W.A. Smidt)



Юность	3. Достичь стабильности	Как лучше организовать дело	Реактивная организация с доминированием кризисного состояния.
	4. Создать репутацию	Как пересматривать и оценивать деятельность	Трудность с привлечением хорошего персонала и клиентов. Построение неуместного и большей частью агрессивного имиджа организации

2007 (с) Бизнес школа ИПМ

17

Модель Липпита и Шмидта (G.L. Lippitt, W.A. Smidt)



Зрелость	5. Достичь уникальности и адаптивности	Изменяться ли и каким образом	Излишние «защитные» и «сознательные» установки, распыление энергии и усилий. Потеря творческого персонала
	6. Внести вклад в развитие общества	Делиться ли деньгами и каким образом	Возможно отсутствие уважения общественности и потеря признания. Банкротство или потеря прибыли

2007 (с) Бизнес школа ИПМ

18

Модель Кимберли



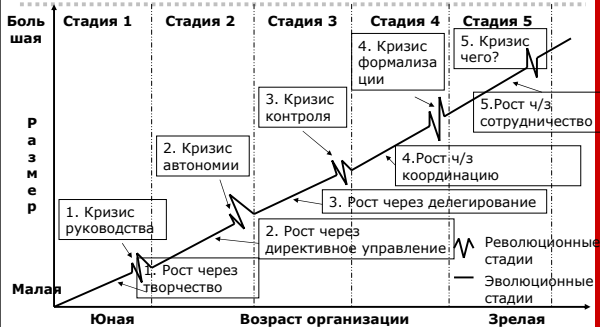
1. Упорядочение ресурсов и формирование идеологии
2. Выбор «первоначальной движущей силы»
3. Формирование организационной идентичности
4. Институционализация (формализация структуры)

Модель Катца и Канна



1. Стадия примитивных систем
2. Стабильная организация
3. Совершенствование структуры

Модель Грейнера Пять фаз роста



Модель Торберта (W.R. Torbert)



Стадия развития	Менталитет членов организации
1. Стадия фантазий	Видением и фантазиями делятся неформально с друзьями, сослуживцами и др. людьми, которые имеют схожие мечты и интересы
2. Стадия инвестиций	Период инвестирования и обязательств заинтересованных индивидов или учредителей организации. Не существует определенного стиля руководства

2007 (с) Бизнес школа ИПМ

22

Модель Торберта (W.R. Torbert)



3. Стадия определений	Постановка групповых целей и создание структуры. Преобладает групповое единство. Установка психологических контрактов
4. Стадия экспериментов	Создание планов, графиков, ролей и системы управления. Рациональное принятие решений

2007 (с) Бизнес школа ИПМ

23

Модель Торберта (W.R. Torbert)



5. Стадия предопределения производительности	Фокус на выполнении задач, которые могли быть определены другими. Процесс производства стабилизируется наличием фиксированных правил, целей, ролей, системы руководства и моделей коммуникаций
6. Стадия свободного выбора структуры	Цели и задачи групп ориентированы на сотрудничество между различными уровнями иерархии. Размышления о более глобальных целях организации. Творческие и инновационные методы. Гибкость в процедурах и поведении

2007 (с) Бизнес школа ИПМ

24

Модель Торберта (W.R. Torbert)



7. Стадия базовой общности	Члены организации разделяют определенные духовные, поведенческие и ментальные принципы. Организация становится «духовной общностью»
8. Стадия либеральных порядков	Индивиды и организация занимаются самовозрождением. Организация ищет проблему для подтверждения адекватности своей деятельности. Границы между организацией и окружающей средой являются открытыми.

2007 (с) Бизнес школа ИПМ

25

Модель Адизеса (I. Adizes).



2007 (с) Бизнес школа ИПМ

26

Старейшие семейные компании мира



- Hoshi – гостиничный бизнес, основан в 718 году в Японии, им руководит 46-е поколение управленцев
- Chateau de Goulaine – французская винодельческая компания
- Barone Ricasoli – виноделие и оливки, основано в 1141 году в Италии
- Barovier & Toso – производство стекла, основано в 1295 в Италии
- Bruccedale Pty. Ltd.- австралийская сельскохозяйственная компания, основанная в 1812 г.

По материалам американского журнала Family Business

2007 (с) Бизнес школа ИПМ

27
