

ФАКУЛТЕТ ЗА ЗЕМЈОДЕЛСКИ НАУКИ И ХРАНА – СКОПЈЕ
ИНСТИТУТ ЗА АГРОЕКОНОМИКА

Еволуција на мислата за менаџментот

ДОЦ. Д-Р АНА КОТЕВСКА

СКОПЈЕ, 2013

Развој на теоријата за менаџментот

Timeline of Management Theories:

- 1890-1900: Теорија на научен менаџмент
- 1900-1930: Административна теорија
- 1930-1950: Бихевиористичка теорија
- 1950-1980: Теорија на наука за менаџмент
- 1980-2000: Т. на организационо опкружување

Теорија на научен менаџмент

Развојот на модерниот менаџмент

- Започнува со индустриската револуција на крајот од XIX век
 - Менаџерите барале подобри начини да ги задоволат потребите на купувачите.
 - Занаетчиското производство било заменето со големото механизано производство во фабриките.
 - Се јавиле социјални проблеми кои настануваат кога луѓето работат во големи групи, во фабрика или погон.
 - Менаџерите почнале да бараат начини да ја зголемат ефикасноста на врската работник-задача.

Специјализација на работата и поделба на трудот

Адам Смит
економист, XVIII век

- Набљудувал фабрики кои произведувале игли и шајки на два различни начини:
 - Занаетчиски тип** — секој работник ги работи сите задачи во процесот на производството.
 - Производствен тип** — секој работник е специјализиран за една задача во процесот на производство.
- Заклучил дека зголемувањето на нивото на специјализација на работата ја зголемува ефикасноста и продуктивноста на организацијата
 - Специјализација на работата** — процес со кој настанува поделба на работата, кога различни работници, со текот на времето специјализираат во специфични задачи.

Фредерик Тејлор

Научен менаџмент

- Научен менаџмент** - систематско истражување на односите меѓу луѓето и задачите, со цел редизајнирање на процесот на работа, за зголемување на ефикасноста.
 - Дефинирана од Фредерик Тејлор во доцните 1800's за да го замени неформалното правила за **одлучување „од око“**.
 - Тејлор **барал** да го намали времето кое работникот го посветува на секоја задача преку оптимизирање на начинот на нејзино изведување.

Фредерик Тејлор

Принципи на научниот менаџмент

- „Принципи на научниот менаџмент“ (1911) - најпознато дело на Ф. Тејлор

Четири принципи за зголемување на ефикасноста:

- Проучете ги начините на кој се извршуваат работните задачи **сега** и одредете нови начини за нивно извршување.
 - Аналитичка процена на работните места
 - Соберете детални информации за потребното време и акции
 - Пробувајќи различни методи за да се најде најдобриот.
- Стандардизирајте ги (систематски подредете ги) новите методи во серија на **правила**.
 - Научете ги сите вработени на новиот метод.
- Одберете ги тие вработени чии способности и вештини одговараат на систематизацијата.
- Утврдете реални норми и нивоа на перформанси и развијте систем на плаќање за надминување на нормите.
 - Работниците би требало да добијат од зголемиот резултат.

Научен менаџмент

Проблеми

- Специјализираните поедноставени работни задачи станале толку повторливи и монотони што дополнително резултирало со незадоволство кај работниците.
- Селективно имплементирање на научниот менаџмент, често само зголемување на количеството на работа (без награда!).
 - Работниците не чувствуваат свесно во зголемувањето на количеството на работа.
 - Работниците свесно го нарушуваат методот на научниот менаџмент и подвалуваат во извршување на работните задачи
- Зголемување на механизираниста во процесот на работа и воспоставување на системот на подвижни ленти.

Научен менаџмент

Френк и
Лијан Гилберт

- Гилберт-ови ја рedefинираат теоријата на Тејлор и ја подобруваат методологијата за снимање на работата.
- Влијание на заморот и студии за движењата на работата
 - Разложување на работната задача на нејзините составни елементи.
 - Проноаѓање на подобри начини за извршување на секоја работна задача.
 - Реорганизирање на секоја работна задача за да биде извршена поефикасно.
- Влијание на заморот, дизајнот на машините и алатките, условите на работење, итн.
 - Заложувачи за одмор и културно издигнување на работниците

Теорија на административен менаџмент

- Административен менаџмент - како да се воспостави организациска структура и систем на контрола којшто води кон повисока ефикасност и ефективност.
- Макс Вебер - го развива концептот на бирократијата како формален систем на организација и администрација дизајниран да обезбеди ефикасност и ефективност.
- Бирократска теорија – заснован на пет принципи.



Теорија на административен менаџмент

Пет принципи
на бирократија

1. Формалната власт на менаџерот произлегува од **позицијата** којшто тој ја има во организацијата
 - **Авторитет** – да се држат луѓето одговорни за нивните акции.
2. **Позициите** во организацијата се здобиваат **според степенот на извршување** на задачите, а не според социјалните контакти.
3. **Јасно идентификување на задачите и одговорностите** за секоја позиција за да знаат вработените што се очекува од нив.
4. **Јасно идентификување на линиите на авторитет** за да знаат вработените кој кому одговара.
5. Дефинирање на систем на **правила, стандардни оперативни процедури и норми** за да се водат и контролираат операциите во организацијата.

Административен менаџмент

14 Принципи
на Фајол

1. **Поделба на работата** – специјализацијата и поделбата на работата, треба да ја зголемат ефикасноста, ако менаџерите преземат чекори да ја намалат монотонијата кај работниците.
2. **Авторитет и одговорност** - Фајол ги вклучува и формалниот и неформалниот авторитет кој произлегува од личната експертиза
3. **Единство на команда** - Вработените треба да имаат само еден претпоставен.
4. **Линија на авторитет** – јасен ланец на команда кој се протега од врвот до дното во организацијата, со ограничена должина
5. **Централизација** – степенот на концентрација на авторитетот на врвот во организацијата, да не е преголема
6. **Единство на насочување**– единствен план за акција кој ја води организацијата.
7. **Правичност**- Непристрасност и чесност на која право имаат сите вработени во организацијата.

... (продолжува)

Административен менаџмент

14 Принципи
на Фајол

... (продолжува)

8. **Ред** – распоредување на вработените така што ќе обезбеди најголема корист за организацијата, а на работниците им нуди можност за кариера.
9. **Иницијатива** – поттикнување на креативноста и иновативноста.
10. **Дисциплина** - менаџерите да создаваат работна сила која што тежнее да ги оствари организациските цели.
11. **Наградување**- праведен унифициран систем за наградување за остварување на организациските цели.
12. **Стабилност на работно место**- долготрајно вработените развиваат вештини со што можат да ја унапредат организациската ефикасност.
13. **Подреденост на личните кон општите интереси**- интересите на организацијата имаат предност над интресите на поединци или групи
14. **Заеднички дух**- поттикнување на развојот на пријателство, ентузијазам и посветеност на заедничка цел.

Бихејвиористичка теорија на менаџментот

Мери Паркер
Фолет

Бихејвиористички менаџмент – учење како треба да се однесуваат менаџерите за да ги мотивираат и стимулираат вработените да работат на повисоко ниво и да бидат приврзани кон остварувањето на организациските цели

- Се фокусира на личното однесување на менаџерите за да ги мотивираат вработените

Мери Паркер Фолет

- **Мајка на раната теорија за менаџментот**
- **Го застапува хоризонталното гледиште за моќта и авторитетот во организацијата.**
 - Предлага работниците да помагаат во анализата на работата, затоа што најдобрите идеи можат да дојдат токму од тие кои најдобро ја разбираат
 - Доколку работниците имаат релевантно знаење, тогаш тие треба да бидат вклучени во контролата на процесот.

Бихејвиористичка теорија на менаџментот

Теорија X
Теорија Y

ТЕОРИЈА X

- Просечниот работник е мрзелив, не ја сака работата и се обидува да работи што е можно помалку.
- Менаџерите треба внимателно да ги надгледуваат вработените.
- Менаџерите треба да креираат строги правила на работа, да спроведуваат добро дефиниран систем на награди и казни за да ги контролираат работниците.

ТЕОРИЈА Y

- Вработените не се мрзеливи; ако им се даде шанса, ќе направат сè што е најдобро за организацијата.
- Менаџерите треба да создадат работна средина која обезбедува можности за изразување на иницијатива.
- Менаџерите треба да го децентрализираат авторитетот и да се уверат дека вработените имаат ресурси неопходни за остварување на организациските цели.

Теорија за наука за менаџментот

Наука за менаџментот - современ пристап за менаџментот којшто се фокусира на користење на ригорозни квантитативни техники со цел да се помогне на менаџерите максимално да ги искористат организациските ресурси, за да произведат добра и услуги.

- **Квантитативен менаџмент** - користи линеарно програмирање, моделирање, симулации...
- **Оперативен менаџмент** – техники за анализа на производствениот систем од сите аспекти.
- **Менаџмент на целосен квалитет** – се фокусира на подобрувањето на квалитетот.
- **Менаџмент информативен систем** – обезбедува информации за организацијата.

Теорија на организациско опкружување

Организациско опкружување – збир на фактори и услови кои што дејствуваат надвор од организацијата, но влијаат на способноста на менаџерите да ги стекнат и користат ресурсите.

Отворен систем - систем којшто ги зема ресурсите од екстерното опкружување и ги претвора или трансформира во добра и услуги кои се враќаат во тоа опкружување од каде што купувачите ги набавуваат.

- **Влез:** обезбедување на ресурси.
- **Претворање:** трансформација на ресурсите во добра и услуги.
- **Излез:** ослободување на готовите добра и услуги во опкружувањето.

Затворен систем – самостоен систем којшто НЕ Е под влијание на промените кои настануваат во неговото екстерно опкружување.

- Склон кон ентропија, ја губи способноста за самоконтрола и се растура.

Синергија - достигнувања во извршувањето кои резултираат кога индивидуите и одделенијата ги координираат нивните акции.

Теорија на организациско опкружување

Организацијата
како отворен систем



Теорија на организациско опкружување

Ситуациона
теорија

Ситуациона теорија - идеја дека организациските структури и контролни системи коишто ги избираат менаџерите зависат од ситуацијата т.е од карактеристиките на екстерното опкружување во коешто дејствуваат организациите.

- Претпоставува дека не постои еден најдобар начин на работење.
- Организационската структура зависи од опкружувањето во коешто функционира организацијата.
 - **Механичка структура** (стабилно опкружување)
 - Централизиран авторитет (Теорија X)
 - Вертикална комуникација
 - Контрола преку строги правила и процедури.
 - **Органска структура** (променливо опкружување)
 - Децентрализиран авторитет (Теорија Y)
 - Хоризонтална комуникација – меѓуодделенска соработка
 - Задачите и улогите се оставени двосмислени за да ги поттикнат вработените да соработуваат и брзо да реагираат на промените

Литература

Gareth R. Jones, Jennifer M. George: Современ менаџмент. (превод). Глобал комуникации. Скопје, 2008. стр. 42-82. (Глава 2)

Вежба: Прашања за дискусија

1. Изберете организација во која сте упатени и опишете ја поделбата на задачите и специјализацијата на работата, коишто таа ги користи за да произведе добра и услуги.
2. Применете ги принципите на научниот менаџмент на Тејлор за да го унапредите извршувањето на организацијата избрана во точка 1.
3. **Содржина на семинарската работа:**

Насловна

1. **Вовед** (општо за поделба на задачите и специјализација на работата)
2. **Пример** (претставување на избраната организација и поделбата на задачите и специјализацијата на работата воочена во неа)
3. **Заклучок** (препорачки за промени во поделбата на задачите и специјализацијата на работата за подобрување на ефикасноста и ефективноста на организацијата).

Вежба развиена за мали групи: Моделирање на отворен систем (стр.78)

Формирајте групи од три до пет студенти и поставете еден член од групата како презентер на вашите сознанија пред останатите студенти.

Дискутирајте го следново:

Размислувајте за една организација, во која сте упатени, како што е ресторан, продавница или банка. Потоа, моделирајте ја од перспектива на отворен систем:

- Идентификувајте ги процесите на влез, претворање и излез; и
- Идентификувајте ги силите на екстерното опкружување кои ѝ помагаат или наштетуваат на способноста на организацијата да обезбеди ресурси и да ги продава нејзините добра и услуги.