

Раздел 2. ФОРМИРОВАНИЕ И ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА

- 2.1. Исторические предпосылки возникновения научного менеджмента
- 2.2. Школа научного менеджмента
- 2.3. Административная (классическая) школа в менеджменте
- 2.4. Школа человеческих отношений
- 2.5. Школа поведенческих наук
- 2.6. Математическая школа (количественный подход)
- 2.7. Процессный, системный и ситуационный подходы
- 2.8. Развитие управленческой мысли в бывшем СССР
- 2.9. Современная система взглядов на менеджмент

Список рекомендованной литературы

2.1. Исторические предпосылки возникновения научного менеджмента

История управленческой мысли связывается с существованием организаций, возникших несколько веков назад. До нас дошли глиняные таблички древней Шумерии датированные третьем тысячелетием до нашей эры, на которых записаны законы и сведения о сделках. Достижения крупных организаций в древности свидетельствуют о том, что в этих государствах были созданы довольно развитые системы управления. Примером может служить Римская империя, просуществовавшая сотни лет.

Во втором тысячелетии до нашей эры в Древнем Египте фараоном Хаммурапи был введен свод законов, содержащий более 250 законов управления государством.

Платон рассматривал управление как науку об общем питании людей, считая его важнейшим условием жизнеобеспечения общества. Аристотель в своем учении о домохозяйстве указывал на необходимость обучения рабовладельцев искусству управления рабами. Александр Македонский развил теорию и практику управления войсками.

Формы проявления современного управления можно проследить в процветавших организациях древности. Примером организации, которые управлялись так же, как и организации в наше время является церковь. Простая структура, определенная еще основателями христианства, успешно функционирует и в настоящее время (католицизм – папа, кардинал, архиепископ, епископ, приходской священник). Современные военные организации тоже во многом похожи на организации древнего Рима.

Однако характер и структура управления в те времена отличались от сегодняшних. Было меньше руководителей среднего звена, зачастую руководство осуществлялось одним человеком. Это были в основном рекомендации по государственному управлению. Людей интересовало, как, используя организации, приобрести большую политическую власть, заработать больше денег, а не то, как управлять ими.

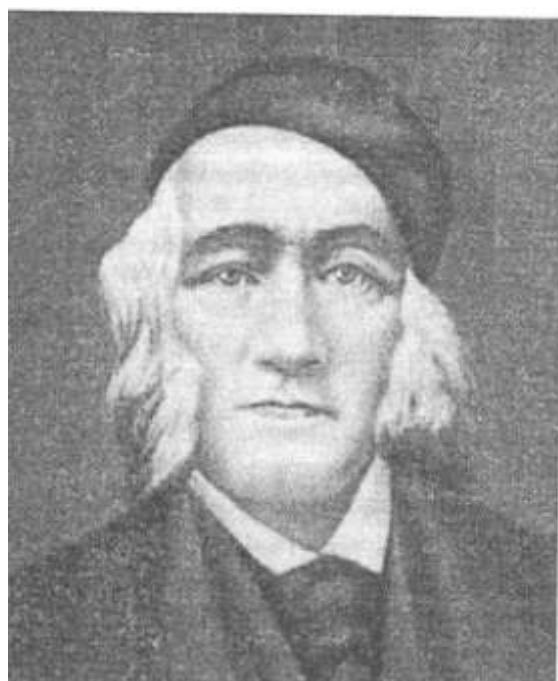
Поиски теоретических подходов начались в эпоху становления капитализма. Основной силой, обусловившей интерес к управлению, явилась промышленная революция, которая началась в Англии в конце XVIII в. По мере роста крупных предприятий, специальное внимание стало уделяться подготовке управленцев. Затем в Америке впервые зародилась идея того, что управление само может внести существенный вклад в успешное развитие организаций.

Основным вопросом того времени было: что же движет людьми, побуждает их к активным действиям? Англичане **Томас Гоббс** в 1651 г. и **Джеймс Стюарт** в 1767 г. доказывали, что основной мотив человеческого поведения заключается в стремлении к власти.

Раздел 2. Формирование и эволюция теории менеджмента

Английский экономист **Адам Смит** в работе «Исследование о природе и причинах богатства народов» (1776 г.) сформулировал принцип «экономического человека», главной целью которого является стремление к обогащению и удовлетворению личных потребностей. Однако дальнейшие исследования показали, что исключительно к обогащению стремятся лишь около 12 % людей, тогда как к славе – почти 40 %.

Промышленная революция явилась результатом развития производительных сил, совпавшим с возможностями, которые предоставили им зарождающиеся новые производственные отношения. При этом управление, критерием эффективности которого стала экономическая выгода и прибыль, не только непосредственно влияло на ход этой революции, но и само получало мощные импульсы для дальнейшего развития. Примером тому является жизнь английского социального утописта по духу, менеджера по характеру деятельности, прародителя современного менеджмента по управлению персоналом в науке **Роберта Оуэна** (1771 – 1858). Возглавляемая им фабрика в Шотландии и интерес к практическому менеджменту позволили значительно улучшить условия труда простых рабочих. Стержнем своей политики реформ Оуэн считал кадровую политику. Он решительно отказался от карательных мер, прибегал лишь к административному и воспитательному воздействию, убеждению и примеру, проявляя выдержку, терпение и благотворительность. Все это явилось составной социально-экономической системы управления, которая включала также сеть образовательно-воспитательных учреждений для детей и взрослых, элементы социального обеспечения и страхования, соревнования, воспитания чувства общности и гордости за предприятие, развитие социальной активности рабочих, нравственное осуждение провинившихся, частичное самоуправление.



Роберт Оуэн

Раздел 2. Формирование и эволюция теории менеджмента

Как видим, Оуэн еще задолго до Э. Мэйо и других представителей школы человеческих отношений не только поставил вопрос о значении человеческого фактора для предприятия, но и успешно пытался его реализовать.

Отправной точкой развития современного менеджмента следует считать 1886 год, когда бизнесмен **Генри Таун** выступил на собрании Американского общества инженеров-механиков с докладом **«Инженер как экономист»**. В этом докладе впервые ставилась проблема необходимости менеджмента как профессиональной специализации и научной дисциплины.

Родиной менеджмента являются Соединенные Штаты Америки. Менеджмент возник в Америке с появлением первых переселенцев. Первоначально он означал умение рационально вести хозяйство или выполнять какие-либо работы.

Зарождению менеджмента в США способствовали следующие основные предпосылки:

1. Отсутствие предрассудков происхождения и национальности.
2. Поощрение способности заработать.
3. **«Утечка умов»** из Европы.
4. Образование для всех.
5. Государство не вмешивалось в бизнес и предпринимательство.
6. Система налогообложения.
7. Америка на пороге XX века – самый крупный рынок (завершено строительство основных железнодорожных линий).

Технический прогресс и машинное производство требовали стандартизации и унификации всего производственного процесса, его всесторонней рационализации, экономии времени и ресурсов.

Развитие научного управления не представляло собой серию последовательных шагов. Это было несколько подходов, которые часто совпадали. Можно выделить четыре важнейших подхода, которые внесли существенный вклад в развитие теории и практики управления.

Таблица 2.1

Подходы в развитии управления

Подходы в управлении	Временной период						
	1885	1920	1930	1940	1950	1960	н/вр
I. Подход на основе выделения школ в управлении:							
1. Школа научного управления							
2. Административная школа в управлении							
3. Школа человеческих отношений							
4. Школа поведенческих наук							
5. Математическая школа							
II. Процессный подход							
III. Системный подход							
IV. Ситуационный подход							
V. Комплексный подход							
	Должен объединять весь накопленный опыт						

Следует отметить, что каждая из этих школ внесла значительный вклад в данную область. Даже самые прогрессивные современные организации до сих пор используют определенные концепции и приемы, возникшие в рамках данных школ. В рамках одной организации можно найти элементы всех этих подходов. Это можно рассматривать как комплексный подход.

2.2. Школа научного менеджмента (1885 – 1920)

Появление школы научного управления связано с теоретической и практической системой управления **Фредерика Уинслоу Тейлора** (1856 – 1915).



Фредерик Уинслоу Тейлор

Проводя параллель, можно сказать, что как система А. Смита дала начало всем ветвям политэкономии, так и система Тейлора – всему последующему менеджменту.

Наиболее яркими представителями школы научного управления были супруги Френк и Лилиан Гилбрет, Генри Гантт, Карл Барт.

Создатели этой школы исходили из того, что используя наблюдения, замеры, логику и анализ можно усовершенствовать большинство операций ручного труда, добиться более эффективного их выполнения. Формирование данного направления базировалось на трех основных моментах, которые послужили исходными принципами для развития менеджмента:

1. Рациональная организация труда
2. Разработка формальной структуры организации
3. Определение мер по сотрудничеству управляющего и рабочего

Ф.У. Тейлор родился в Филадельфии. Получив общее среднее образование в Европе он прошел сложный путь от чернорабочего до главного инженера сталелитейной компании. Здесь он начал заниматься вопросами управления, столкнувшись с огромным разрывом между возможным и фактическим уровнем производительности труда. Тейлор прежде всего обратился к вопросам заработной платы, что явилось новшеством в работе инженера. Именно обращение инженеров к вопросам экономики стало важнейшим моментом формирования научных основ управления производством. В 35 лет Тейлор был уже известным консультантом по менеджменту.

Раздел 2. Формирование и эволюция теории менеджмента

Анализируя трудовые операции отдельных работников Тейлор приходит к убеждению о возможности расчленения каждой операции на составные части и определения с помощью хронометража наиболее прогрессивных способов работы. Точный учет рабочего времени потребовал стандартизации орудий труда, рабочих операций, введения инструкционных карт и системы слежения за ходом работ. Изменение организации производства привело к необходимости изменения организации управления. Система заработной платы приняла строго индивидуальный, дифференцированный характер в зависимости от выполнения установленных норм.

Система Тейлора позволила увеличить производительность труда почти на 400 %, при этом заработка плата возросла на 60 % .

Основные теоретические положения Тейлора изложены в работах -Управление фабрикой» (1903) и -Принципы научного управления» (1911). Вторая книга традиционно считается началом науки управления в Америке в которой автор сформулировал принципы и методы научного управления.

Умер Тейлор в 1915 г. На его надгробном камне начертано: -Отец научного менеджмента».

Первой фазой методологии научного управления был анализ содержания работы и определение ее основных компонентов.

Супруги Гилбрет изобрели микрохронометр, который в сочетании с кинокамерой мог записывать интервалы продолжительностью до 1/2000 секунды. С его помощью можно было точно определить, какие движения выполняются при определенных операциях и сколько времени занимает каждое из них.

Используя этот метод при кладке кирпича появился усовершенствованный способ, который сократил количество движений, необходимое для кладки одного кирпича, с 18 до 4 с половиной, увеличив тем самым производительность от 120-ти до 350-ти кирпичей в час.

Френк Банкерт Гилбрет (1868 – 1924) расчленил абстрактный технологический процесс на взаимозаменяемые приемы, из комбинаций которых в различных сочетаниях должна состоять любая операция. Так появилась идея универсальных микро движений -терблиги» (18).

Работы Гилбрета сыграли большую роль в переходе к изучению методов работы как к проектированию процесса. Он говорил, что для выполнения работы есть лишь один наилучший путь и задача состоит в том, чтобы его найти.

Ф. Гилбрет написал широко известные книги -Азбука научной организации труда» и -Изучение движений», издававшиеся в России в 1924 и 1931 гг.

Он умер в 1924 г., не дожив несколько дней до 1-го Международного конгресса по НОТ, состоявшегося в Праге.

Раздел 2. Формирование и эволюция теории менеджмента



Супруги Гилбрет

Лилиан Моллер Гилбрет (1878 – 1972) была психологом. Она защитила докторскую диссертацию по психологии. Была матерью 12 детей. Основное внимание она уделила постановке целей, организации и контролю для эффективного управления. Л. Гилберт была первой женщиной – членом Союза промышленных инженеров; первой женщиной, получившей степень «Почетного магистра инженерных наук» Мичиганского университета. Она – единственная женщина, которой в 1931 году была присуждена «Медаль Гилбрета»; она – единственная женщина, получавшая Золотую медаль Гантта.

Последователь Тейлора **Генри Лоуренс Гантт** (1861 – 1919) изучал производственный процесс в целом. Он предложил систему графиков, которые являлись первыми моделями календарного планирования. График отражает последовательность, в которой должна осуществляться работа, и время, предполагаемое для выполнения каждой задачи. Еще при жизни Гантта графические средства планирования и управления работой получили признание не только в Америке, но и в других странах мира. Западные ученые считают, что они стали основой советской системы центрального планирования для управления пятилетними планами, а также разработки последующих диаграмм и графиков управления производством.

Именно Гантту принадлежат слова: «Мы не можем управлять людьми, мы должны управлять их развитием».



Генри Лоуренс Гантт

В 1929 году была учреждена золотая медаль Гантта, ежегодно присуждаемая за работы в области научного управления.

Последователем Тейлора был и Генри Форд, однако больших успехов он достиг именно по организации производства, поэтому его деятельность рассматривается в последующей школе.

Тейлор и его современники признавали, что работа по управлению - это определенная специальность, и что организация выигрывает, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает лучше всего.

Концепция школы научного управления стала переломным этапом, благодаря которому, управление стало широко признаваться как самостоятельная область научных исследований.

2.3. Административная (классическая) школа в управлении (1920 – 1950)

Создатели школы административного управления имели непосредственный опыт работы в качестве руководителей высшего звена управления в бизнесе. Они начали разработку более общих принципов организации труда. Основной целью было – создание универсальных принципов управления.

Раздел 2. Формирование и эволюция теории менеджмента

Классический подход отличается усиленным вниманием к процессам управления. В Великобритании он связан с работами Л. Урвика (1928, 1943 гг.) и Э. Ф. Бреча (1957 г.), во Франции — с А. Файолем (1916 г.), в США — с ранними работами О. Шелдока (1923 г.), Дж. Д. Муни и Э. Рейли (1932 г.), Л. Гьюлика (1937 г.) и позднее с первой работой У. Ньюмэна (1950 г.) и Л.Э. Аллена (1958 г.). Можно упомянуть еще целый ряд работ, но книги и статьи названных авторов составили основную литературу по этому вопросу. Все они имели опыт как в управлении, так и в консультационной деятельности.

Слово «классическая» используется для подчеркивания раннего возникновения школы. Было бы печально, если бы оно имело также тот смысл, что основная часть этих работ не оказывает более влияния на принятие организационных решений. Однако это не так.

Наиболее ярким представителем классической школы был француз **Анри Файоль** (1841 – 1925). Иногда его называют отцом менеджмента.

А. Файоль также и как Ли Якокка спасли гигантские корпорации от банкротства: *Commentary Fourchambault* и *Крайслер*, соответственно.

Основным трудом является *–Общее и промышленное управление* (1916) в котором Файоль пытался разработать общий подход к анализу деятельности администрации и сформулировать на этой основе принципы администрирования. Анализируя административную функцию, автор выделил пять ее элементов: предвидение, планирование, организация, координирование и контроль.

Применимо к деятельности администрации, Файоль разработал принципы, применимые, по его мнению, к любой административной деятельности: 1) разделение труда, 2) власть (авторитет и ответственность), 3) дисциплина, 4) единоначалие, 5) единство руководства, 6) подчинение индивидуальных интересов общему, 7) вознаграждение, 8) централизация, 9) скалярная цепь (линия власти), 10) порядок, 11) равенство, 12) устойчивость должностей кадрового состава, 13) инициатива, 14) корпоративный дух.

Важнейшими принципами были выделены: единоначалие и единство руководства. По мнению Файоля, для достижения каждой цели должны быть соответствующая программа и единый руководитель. Особое внимание было уделено составлению плана и прогноза. Дано необходимость краткосрочного и долгосрочного планирования в каждой организации.

Дальнейшее развитие *–классической* школы управления проходило в двух основных направлениях – рационализация производства и исследование общих проблем управления.

Инженер-механик **Гарингтон Эмерсон** (1853 – 1931) (*Эмерсон получив образование в Мюнхенском политехническом университете, учился в Англии, Франции, Италии, Греции и говорил на 19 языках. В 23 года возглавил факультет иностранных языков в Университете Небраски*) принимал участие в работах по сооружению крупной железной дороги, проектировании и строительстве ряда инженерных и горных сооружений в США, Мексике и на Аляске.

Раздел 2. Формирование и эволюция теории менеджмента

В работе «Двенадцать принципов производительности» (1912) рассматривает и формулирует принципы управления предприятием. Эта книга стала одним из краеугольных камней в истории учений менеджмента. Автор одним из первых обосновал необходимость применения комплексного, системного подхода к решению сложных практических задач организации управления всякой деятельностью. Ввел понятие эффективность (*понималось максимально выгодное соотношение затратами и результатами*).

Представитель классической школы **Линддалл Урвик** (1908 – 1975) развил основные положения Файоля. Большую часть своей жизни он работал в Оксфорде. Автор сформулировал основные элементы административной деятельности, к которым относил планирование, организацию, укомплектование штата, руководство, координацию, отчетность и составление бюджета.

В своем труде «Основы администрирования» (1943), который представлял собой курс лекций, прочитанных в Политехническом колледже в Лондоне, Урвик основное внимание уделил разработке принципов построения формальной организации: 1) соответствие людей структуре, 2) создание специального и «генерального» штаба, 3) сопоставимость прав и ответственности, 4) диапазон контроля, 5) специализация, 6) определенность. Сформулировал глубже Файоля, что является актуальным и сегодня.

Следующий представитель классической школы Немецкий ученый социолог **Макс Вебер** (1864 – 1920) уделил основное внимание изучению проблемы лидерства и структуры власти в организации.

В зависимости от характера власти Вебер выделил три основные типа руководителя (организации):

- харизматический – руководитель обладает исключительными личными качествами;
- традиционный – возникает из харизматического при естественной замене лидера, а работники по традиции подчиняются;
- идеальный (или бюрократический) – основан на специальном разделении власти, обеспечивающем руководителю возможность быть лидером в организации.

Особенно подробно автор разработал характеристики организации 3-го типа, определив направления обеспечивающие лидерство руководителя. Следовательно, концептуализация демократии Вебером дает основания для того, чтобы назвать его «отцом теории организации».

Когда в индустриальную эпоху Макс Вебер создал "теорию бюрократии", в основе которой лежит принцип иерархии, эта концепция была революционной, потому что преимущества бюрократии виделись в рациональности, эффективности и порядке. Теперь это означает прямо противоположное: иррациональное соблюдение малозначимых правил, неэффективные громоздкие системы и игнорирование возрастающего хаоса внешней среды. Самое плохое, что можно сказать сейчас об организации, — это назвать ее "бюрократией".

Раздел 2. Формирование и эволюция теории менеджмента

Однако следует указать на узость подхода М. Вебера к анализу деятельности организации, ограничивающегося рассмотрением функционирования лишь немногих ее элементов.

Генри Форд (1863 – 1947) основатель американского автомобилестроения, взяв за основу принципы Тейлора, применил их в массовом производстве.



Генри Форд

Он стремился расчленить операции по обработке изделий до простейших движений (*неквалифицированных механических операций*). Массовое производство позволило значительно снизить себестоимость продукции. В 1913 г. в цехе по сборке магнето Форд запустил первый в мире конвейер. Это позволило сократить затраты времени на сборку магнето с 20 мин. до 5 мин. Производительность труда возросла в 4 раза. Принцип конвейерной сборки Фордом затем был внедрен в остальных цехах. В результате, например, сборка ходовой части автомобиля уменьшилась с 12,5 час. до 93 мин. Этот выдающийся результат превратил компанию Форда в крупнейшую автомобильную фирму США. Имя Форда вписано в историю человечества, чья изобретательность позволила найти новый способ повышения уровня благосостояния народа.

В качестве курьеза можно привести испытание первого автомобиля Генри Форда (1896 г.), которое пришлось отложить на час, так как машина оказалась шире, чем двери цеха, где ее собирали.



Любопытен тот факт, что в 1903 году, спустя всего месяц после образования корпорации Ford Motor Company выпускает в продажу свой первый автомобиль. А в течение первого года своего существования компания произведет 1700 автомобилей. Конвейер был использован также при производстве знаменитой «Модели Т». В 1908 году в Детройте Генри Форд продемонстрировал первый автомобиль, собранный поточным методом («Модель Т»).

Для сравнения – первый русский серийный автомобиль «Руссо-Балт» был собран в 1909 году на Русско-Балтийском заводе.

Большое внимание Форд уделял вопросам экономики и организации производства, он установил 8-часовой рабочий день и увеличил зарплату своим рабочим в 2 раза по сравнению с общепринятыми нормами. Четкая организация процесса производства потребовала соответствующей организации системы управления.

Имея \$ 28000 и непоколебимую веру в успех, пионеры автопрома заложили тогда основу одной из величайших компаний в мире. Из скромного завода в Детройте, где когда-то производились автофургоны, «Форд» превратился в глобальную систему автопроизводства и монтажных заводов, компаний по продаже, складов запчастей и дилеров, которые обслуживают ныне свыше 200 национальных рынков, в т.ч. в Украине. В 2003 году 100-летие «Форда» отмечается на всех 6 континентах.

Г. Форд является автором книги -*Моя жизнь, мои достижения*. А главным его признанием потомками является присуждение Генри Форду номинации – Лучший предприниматель XX столетия.

2.4. Школа человеческих отношений (1930 – 1950)

Данная школа возникла как реакция на недостатки классического подхода (неспособность полностью осознать человеческий фактор); иногда называется неоклассической школой .

Исследователи этой школы исходили из того, что если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то у них возникает уровень удовлетворенности, что ведет к увеличению производительности.

Родоначальниками нового направления в теории управления считаются Гуго Мюнстерберг, Мери Фоллетт и Элтон Мэйо.

Гуго Мюнстерберг (1863 – 1916) после обучения в Германии переезжает в Америку, где создает в Гарварде научную лабораторию по психологии.

Мери Паркер Фоллетт (1868 – 1933) первой определила менеджмент как –обеспечение выполнения работы с помощью других лиц¶. Она считала, что рабочие неизбежно принимают участие в управлении, когда они по собственному разумению решают, как выполнять приказы, а руководители должны развивать у них чувство не только индивидуальной, но и совместной ответственности.

Основное внимание Фоллетт уделила изучению взаимосвязи власти руководителей и схемы организационной структуры. Она выдвинула идею гармонии труда и капитала, которая могла быть достигнута при правильной мотивации и учете интересов всех заинтересованных сторон.

Основоположник этой школы **Джордж Элтон Мэйо** (1880 – 1949) (*родился в Австралии, где изучал логику и философию, а в начале 20-х годов приехал в Соединенные Штаты для занятий научными исследованиями в Фонде Рокфеллера*) считал, что организация обладает единой социальной структурой.

Раздел 2. Формирование и эволюция теории менеджмента



Джордж Элтон Мэйо

И задача менеджмента состоит в том, чтобы в дополнение к формальным зависимостям между персоналом организации развивать плодотворные неформальные связи, которые сильно влияют на результаты деятельности. Таким образом формальная организация дополнялась бы неформальной структурой, которая расценивается как необходимый и существенный компонент эффективной деятельности организации.

Например: У. Френч и И. Белл сравнивают организацию с айсбергом, в подводной части которого находятся различные элементы неформальной системы, а в верхней - формальные аспекты организации. Тем самым подчеркивается приоритет этой системы над официально установленными взаимоотношениями в организации.

Свои выводы Э. Мэйо основывал на известных Хоторнских экспериментах, проведенных совместно с Фрицем Ретлисбергером в рабочих группах на заводе -Вестерн электрик® в Хоторне, штат Иллинойс в 1924 – 1936 годах (13 лет).

Было установлено, что производительность труда рабочих зависит не только от условий труда и действий администрации, но и от психологического и социального климата в среде рабочих. Основными открытиями были: важность поведенческих факторов, взаимоотношений с руководителями и то, что теперь называют Хоторнским эффектом – это условия, в которых новизна, интерес к эксперименту приводили к искаженному, зачастую слишком благоприятному результату. Участники эксперимента действительно работали намного усерднее, чем обычно, благодаря одному только сознанию, что они причастны к эксперименту.

Раздел 2. Формирование и эволюция теории менеджмента

Исследователи психологической школы рекомендовали использовать приемы управления человеческими отношениями, включающими более эффективные действия начальников, предоставление работникам более широких возможностей общения на работе.

2.5.

Школа поведенческих наук

Школа поведенческих наук значительно отошла от школы человеческих отношений. Основной целью было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов.

Наиболее распространенной является точка зрения доктора психологии **Дугласа МакГрегора**, *родился в шт. Нью-Йорк, (1906 – 1964)* согласно которой существует два основных подхода к организации управления, изложенные в книге –Человеческая сторона предприятия‖ в 1960 году.



Дугласа МакГрегора

Первый - -Теория X‖ – основана на применении методов принуждения и поощрения (—кнута и пряника‖).

Второй - -Теория Y‖ – уделяет основное внимание созданию условий стимулирующих работников, предоставлению им возможностей для максимального проявления инициативы и изобретательности при достижении целей организации. На практике, как правило, используются одновременно

Раздел 2. Формирование и эволюция теории менеджмента

теории -Х‖ и -Y‖, так как организация не может функционировать без установления определенных норм и предписаний.

Теория иерархии потребностей **Абрахама Маслоу** (1908 – 1970), *родился в Бруклине*. Автор книги -Мотивация и личность‖ (1954) предложил классификацию целей индивидуума и ранжирование их по степени важности. Им выделены пять видов потребностей представленные в виде пирамиды.

Этим он хотел показать, что первичные потребности требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем на мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней (вторичные).

Маслоу сформулировал три основные допущения:

1) люди – это -алчущие существа‖, стремящиеся удовлетворить неудовлетворенные потребности;

2) состояние частичного или полного неудовлетворения потребностей побуждает человека к действию (*согласно Маслоу, “лучший способ побудить кого-нибудь к поиску любви - отказать ему в ней”*);

3) существует иерархия потребностей.



Рис. 1. – Иерархия потребностей по Маслоу

Однако на практике эти уровни зачастую нельзя выделить и для менеджеров иногда невозможно индивидуализировать и конкретно адресовать мотивационные программы.

В ответ на эту критику **Клэйтон Альдерфер** выдвинул теорию существования, связанности и роста (CCP). Согласно этой теории человеческие потребности разделены на три категории: существование, принадлежность и рост. Хотя теория CCP и нашла широкое применение благодаря ее

Раздел 2. Формирование и эволюция теории менеджмента

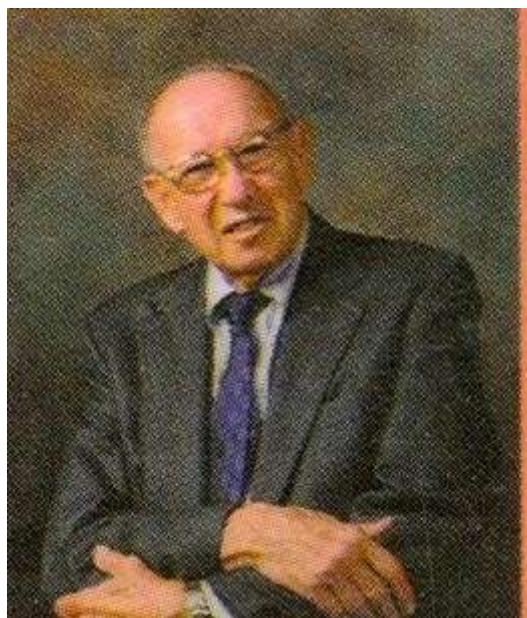
относительной простоте, в большей своей части она совпадает с теорией Маслоу.

Фредерик Герцберг, родился в 1923 году в шт. Массачусетс, в книге

–Труд и сущность человека» (1966) изложил теорию мотивационной гигиены. В ее основе лежит тезис о том, что труд, приносящий удовлетворение, способствует психологическому здоровью человека. Наличие таких факторов как: трудовые успехи, признание заслуг, процесс труда и его условия, степень ответственности, служебный и профессиональный рост усиливает позитивные мотивы поведения человека в процессе труда.

Популярность поведенческого подхода почти полностью охватила всю область управления в 60-е годы. Хотя многие положительные результаты не всегда оказывались состоятельными в ситуациях, которые отличались от тех, что исследовали его приверженцы.

Первым, кто соединил классическое и бихевиоральное (неоклассическое) направления менеджмента в единую науку, стал **Питер Друкер, родился в Австрии в 1909 г., в 30-е годы уехал в Англию, а затем в США.**



Питер Друкер

Именно ему приписывают разработку целевого управления. Согласно его определения – менеджмент увязывает между собой три элемента: сферу бизнеса, организацию (фирму) и личность менеджера. Этот треугольник признан сторонниками обоих направлений, хотя каждая из сторон рассматривает со своей точки зрения.

Заслуга Друкера состоит в том, что он органически объединил эти подходы, уравновесив их.

2.6. Математическая школа или количественный подход (1950 – по настоящее время)

Эта школа зародилась в 40-е годы и прежде всего в управлении войсками во время 2-й мировой войны.

Математическая школа характеризуется прежде всего использованием в управлении исследований операций и моделирования, стремлением внедрить методы и аппарат точных наук (математика, статистика, инженерные науки и связанные с ними области знания).

Внимание акцентируется на принятии решений, экономической эффективности, математических моделях и использовании компьютеров.

Формирование этого направления связано с возникновением кибернетики и исследования операций. Исследование операций связано с применением методов научного исследования к операционным проблемам организации. После постановки проблемы, разрабатывается модель ситуации, в которой переменным задаются количественные значения.

Ключевой характеристикой данной школы является замена словесных рассуждений моделями, символами и количественными значениями. Компьютеры позволили конструировать математические модели возрастающей сложности, наиболее приближенные к реальности.

Формирование и развитие этой школы связано с такими именами как Р. Акофф, С. Бир, Р. Калман, Л. Клейн, Д. Форрестер и др.

2.7. Процессный, системный и ситуационный подходы в управлении

Процессный подход в управлении

Процессный или функциональный подход интенсивно разрабатывался в 50 – 70 годы, широко применяется и в настоящее время. Особенностью является повышенное внимание управленцев к самоуправлению. Такие действия получили название управленческих функций. Слово «функция» латинского происхождения и означает выполнение, деятельность, обязанность. Этот подход был впервые предложен основоположниками школы административного управления, которые пытались описать функции

Раздел 2. Формирование и эволюция теории менеджмента управления. Однако в то время (1920 – 1950) эти функции рассматривались как независимые друг от друга.

Эту концепцию первоначально разработал А. Файоль, выделив исходные функции. По его мнению, –Управлять – означает предсказывать, планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать». Другие авторы разработали иные перечни функций.

В противоположность этому, процессный подход рассматривает функции управления как взаимосвязанные.

Управление рассматривается как процесс, так как работа по достижению целей с помощью других является не единовременным действием, а серией непрерывно связанных действий. Их называют управленческими функциями, каждая из которых тоже представляет собой процесс, потому, что также состоит из серии взаимосвязанных действий.

Процесс управления является общей суммой всех функций, которые можно представить в виде схемы.

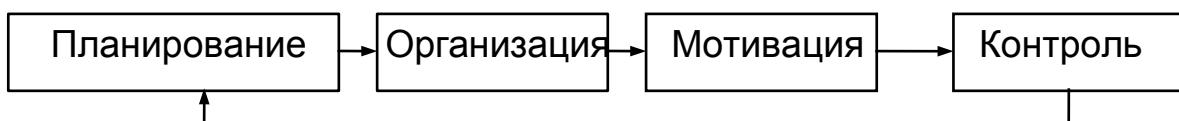


Рис. 2. – Функции управления

Представленные первичные функции управления - являются общими, универсальными функциями управления. Они объединены связующими процессами: коммуникации и принятия решения.

Коммуникация – это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя и более людьми.

Принятие решения, в самых общих чертах, составляет основное содержание деятельности менеджера.

Системный подход

Теория систем впервые была применена в точных науках и в технике в конце 50-х годов. Эта теория дала возможность интегрировать вклады всех школ теории и практики управления. Системный подход можно считать универсальной методологией менеджмента, суть которой - формирование образа мышления, рассматривающего в единстве все явления внешней и внутренней среды.

Исходные положения теории системного управления:

1. Система – это некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого.
2. Организация (предприятие, фирма) является системой.
3. Подсистема (например отделы предприятия).

Раздел 2. Формирование и эволюция теории менеджмента

Крупные составляющие сложных систем, таких как организация, человек или машина, зачастую сами являются системами. Эти части называются подсистемами.

4. Организация представляет собой открытую систему, т.е. она взаимодействует с внешней средой.

Все организации являются системами, а все ее части взаимосвязаны и взаимозависимы. Существуют два основных типа систем: закрытые и открытые.

Закрытая система имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от внешней среды. (*Пример с часами*).

Открытая система характеризуется взаимодействием с внешней средой. Она зависит от энергии, информации и материалов, поступающих извне и имеет способность приспособливаться к изменениям во внешней среде.

Все организации являются открытыми системами, зависящими от внешнего мира.

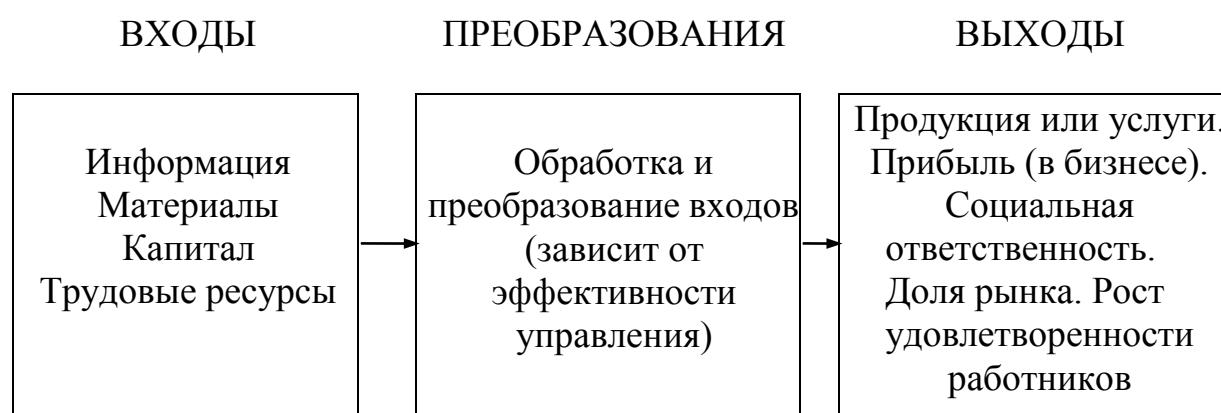


Рис. 3. – Организация – открытая система

Честер Бернард впервые рассмотрел предприятие как социальную систему; сформулировав концепцию социальной ответственности корпорации.

Раздел 2. Формирование и эволюция теории менеджмента



Честер Бернард

В 1980-е годы одной из наиболее популярных теорий в рамках системного подхода стала концепция -7-S – это семь взаимосвязанных элементов, названия которых в английском языке начинаются с буквы -S: стратегия, структура, система управления, персонал, квалификация сотрудников, организационные ценности, внешнее окружение. Изменение в одной переменной через систему связей оказывает влияние на состояние остальных.

Сущность системного подхода к управлению – мысленный охват всех явлений как единое целое, их объективная оценка, обеспечение развития всей системы в учетом внутренних переменных (цель, структура организации, персонал, техника, технология), предвидение положительных и отрицательных последствий принимаемых управленческих решений.

На системной основе синтезируются новые знания и теории, которые будут разрабатываться и появляться в будущем.

Одной из наиболее известных концепций этого времени (60 – 80 гг.) была концепция организационного поведения, центром которой стал институт Карнеги. Поведение людей является результатом взаимодействия организации и человека. Задача менеджмента – это координация всех элементов организации, в которую входит и сам человек.

Ситуационный подход

В 60 – 70 гг. наука об управлении получила достаточное развитие, чтобы справиться с переменными, влияющими на эффективность управления в различных ситуациях.

Раздел 2. Формирование и эволюция теории менеджмента

Центральным моментом является ситуация, т.е. конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время.

Ситуационный подход тесно связан с системным и подчеркивает непрерывную взаимосвязь между управленческими функциями (процессный подход).

Ситуационный подход был предложен в конце 60-х годов в Гарвардской школе бизнеса (США), однако еще в 20-е годы М.П. Фоллетт говорила о «законе ситуации», что различные ситуации требуют различные типы знаний. В 1948 г. Ральф Стогдилл (университет штата Огайо) проведя исследование проводя исследование характерных качеств лидеров также пришел к выводу, что именно ситуация по большей части определяет, какие черты и навыки нужны лидеру.

Ситуационный подход не является набором качеств, предписываемых руководству. Это способ мышления об организационных проблемах и их решениях. Главный тезис – не существует унифицированного эффективного управления во всех ситуациях.

Данный подход составил одну из основ активного разрабатываемой в настоящее время концепции стратегического управления (Игорь Ансофф).

Ситуационный подход пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно. Если не правильно определены факторы влияющие на ситуацию, то нельзя полностью оценить и приспособить метод к решению ситуации.

Методология ситуационного подхода состоит из следующих 4-х шагов:

1. Руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность.

2. Каждая из управленческих концепций и методик имеет свои сильные и слабые стороны, или сравнительные характеристики в тех случаях, когда они применяются в конкретной ситуации (Руководитель должен уметь предвидеть вероятные последствия, как положительные, так и отрицательные).

3. Интерпретация ситуации – необходимо определить, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какие последствия повлекут за собой изменение одной или нескольких переменных.

4. Руководитель должен знать и уметь увязывать конкретные приемы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект, тем самым обеспечивая эффективное достижение целей организации в условиях существующих обстоятельств.

Установление конкретных ситуационных переменных, в особенности в области лидерства, поведения организационных структур и количественных оценок явилось наиболее важным вкладом ситуационного подхода в управление.

2.8. Развитие управленческой мысли в СССР

Рыночные отношения на протяжении всей истории вплоть до последних лет были развиты очень слабо, а в период 1930 – 1990-х гг. полностью отсутствовали.

Следует отметить, что первые шаги в области научного менеджмента российские специалисты сделали задолго до Фредерика Тейлора. В 1908 г. в России начали выходить сборники переводов зарубежных изданий в области менеджмента. В ряде высших учебных заведений началось преподавание дисциплин, связанных с управлением.

Гражданская война отбросила развитие менеджмента в России на десяток лет также как и другие направления развития. Из трёх миллионов иммигрантов основная часть была интеллигенцией. К руководству пришли люди, бывшие командиры разных рангов, не имеющие опыта руководства в отраслях хозяйства страны. В молодой стране советов считалось большим достоинством длительное пребывание в царских тюрьмах и на каторге – это открывало широкую возможность к занятию разных руководящих должностей.

Исследования в области управления производством и научной организации труда были возобновлены в начале 1920-х гг. Первым их результатом стала формулировка –основных законов научной организации производством и НОТ», которые сохраняют своё значение до сегодняшнего дня. Наиболее плодотворными в развитии отечественной управленческой мысли были 20-е г. нашего столетия, когда в период нэпа допускалась не только определённая свобода предпринимательства, но и научной мысли в ряде областей.

В 1920 г. было принято решение организовать рабоче-крестьянскую инспекцию (Рабкрин), которой вменялось в обязанность всемерно вовлекать широкие массы трудящихся в государственное управление. В этом же году были созданы институт труда при ВЦСПС и Центральный институт труда.

В это время чётко обозначились две основные группы концепций управления: организационно-технические и социальные.

К первой можно отнести концепции –Организационного управления» А.А. Богданова; –Физиологического оптимума» О.А. Ерманского; –Узкой базы» А.К. Гастева; –Производственную трактовку» Е.Ф. Розмирович.

Ко второй группе – концепцию –Организационной деятельности» П.М. Керженцева; –Социально-трудовую концепцию управления производством» Н.А. Витке и –Теорию административной емкости» Ф.Р. Дунаевского.

Раздел 2. Формирование и эволюция теории менеджмента

Взгляды Богданова из-за абстрактности не получили широкого распространения.

О.А. Ерманский (1866 – 1941) в своих работах сформулировал предпосылки науки об организации труда и управления, связав её необходимость с появлением определённых социально-экономических условий (крупного машинного производства).

А.К. Гастев, являясь директором Центрального института труда, предложил науку о труде и управлении – социальная инженерия, в которой широко применялся математический аппарат, формулы и чертежи.

Исходным пунктом – производственной трактовки управленических процессов **Е.Ф. Розмирович** (1886 – 1953) были общие черты, имеющиеся в процессе производства и управления, организации физического и умственного труда.

Представителем социального направления был, прежде всего, **П.М. Керженцев** (1881 – 1940), сформулировавший теорию организационной деятельности. Выделив в НОТ три объекта – труд, производство и управление, он сконцентрировался на последнем, считая его наиболее важным. Он возглавлял учрежденную в 1927 году лигу – Время, основной задачей которой являлась борьба за экономию времени, воспитание организационных навыков.

Н.А. Витке в рамках социально-трудовой концепции управления производством четко разграничил управление вещами и людьми и сконцентрировался на последнем.

Ф.Р. Дунаевский (1887 – 1960) разработал теорию административной ёмкости – способность управляющих руководить определённым количеством подчинённых, что в настоящее время называется диапазоном (сферой) контроля.

Процесс накопления знаний о НОТ и управлении протекал настолько интенсивно, что уже в 1921 году в Москве была созвана Первая Всероссийская конференция по научной организации труда и производства. Именно после этой конференции начинается период самоутверждения и быстрого развития советской теории управления.

В 20-е годы формируются первые школы управления (возглавляемые вышеперечисленными учеными), которые перешли от критики буржуазных учений к собственным позитивным теоретическим построениям.

Уже в 1924 году в Москве прошла Вторая Всесоюзная конференция по НОТ. Все это оказывало положительное влияние на экономику.

Наука управления в то время выступала как научная организация труда. В 1927 г. была открыта Промышленная академия с задачей подготовки руководящих кадров для промышленности. Принимались хозяйствственные руководители, не имеющие высшего образования, экзамен сдавал один человек из группы, а всей группе выставлялась оценка.

Раздел 2. Формирование и эволюция теории менеджмента

Одновременно с конструктивными шагами в области управления происходило следующее.

Идеологическая работа и практические действия большевиков были направлены на устранение от управления наиболее подготовленной части населения.

В 1920 г. Н.И. Бухарин в книге “Экономика переходного периода” разработал классификацию социальных групп, подлежащих ликвидации в которую входили “... Техническая интеллигенция и интеллигенция вообще (инженеры, техники, агрономы, врачи, профессора, адвокаты, журналисты, учитительство в своём большинстве и т.д. ”.

В 1918 г. Совнарком России издал декрет о начале красного террора. В одной из статей в одноименном журнале –Красный террор|| М.И. Лацис (председатель Всеукраинской ЧК) в 1918 году писал следующее: –Мы, чекисты, боремся не против отдельных личностей, мы уничтожаем буржуазию как класс. Первым долгом вы чекисты, должны его спросить, к какому классу он принадлежит, какого он происхождения, какое у него образование и какова его профессия. Эти вопросы и должны разрешить судьбу обвиняемого. В этом смысле и суть красного террора!.

Ф.Э. Дзержинский писал: “Если приходится выбирать между нашим человеком, но не совсем способным, и не совсем нашим, но очень способным - у нас в ЧК необходимо оставить первого”.

Практика партийного управления наукой и искусством выражалась в жестком и повседневном контроле за деятельностью интеллигенции и периодически проводимых компаниях –по борьбе против искажений в ...||. Это были потери не только неординарных личностей, но и генофонда будущей нации.

В августе 1922 г. из России в административном порядке выслано 20 % крупных представителей интеллигенции.

Период 1922 – 1928 гг. характеризуется рекордным по темпам роста, за всю историю нашей экономики.

Однако уже в 30-е годы произошел разгром по существу всех выдающихся научных школ (и не только в области управления). Лучший генофонд науки о труде и управлении был физически уничтожен (Гастев, Бурдянский, Витке и многие другие).

В период 30 – 50 гг., в условиях безраздельного господства административного культа, были оборваны исторические нити развития НОТ и управления производством.

В 50 – 60 гг. была сделана попытка демонтажа административного механизма (Хрущев), но уже в начале 70-х годов демократизацию сменил долгий период застоя (Брежnev).

Определенный вклад в развитие новых направлений в науке управления, в нашей стране, был сделан лишь в количественных методах обоснования

Раздел 2. Формирование и эволюция теории менеджмента

решений. А переход от универсализма к –ситуационному подходу‖, сравнимый с переходом от плоскости к трехмерному пространству, от немого черно-белого кино к стереотелевизору “Сони”, в отечественной управлеченческой мысли, прошел почти незамеченным.

В настоящее время система управления должна претерпеть радикальные преобразования вместе со всем обществом.

Чтобы совершить качественный скачок, нужно иметь соответствующую систему управления, способную обеспечить производительность, эффективность, динамичность производства. Только рынок, как средство управления экономикой по своей природе обладает таким потенциалом. Детерминантом успеха является подготовка профессиональных менеджеров.

Василий Назарович Каразин (1773 – 1842)



В.Н. Каразин

Николай Христианович Бунге (1823 – 1895) – известный украинский ученый и общественный деятель. Закончив Киевский университет в 1845 г. он защитил магистерскую (1847) и докторскую (1852) диссертации. Работал профессором политической экономии и права, был ректором этого университета. С 1865 г. также управлял Киевским отделением государственного банка.



Н.Х. Бунге

Михаил Иванович Туган-Барановский (1865 – 1919)

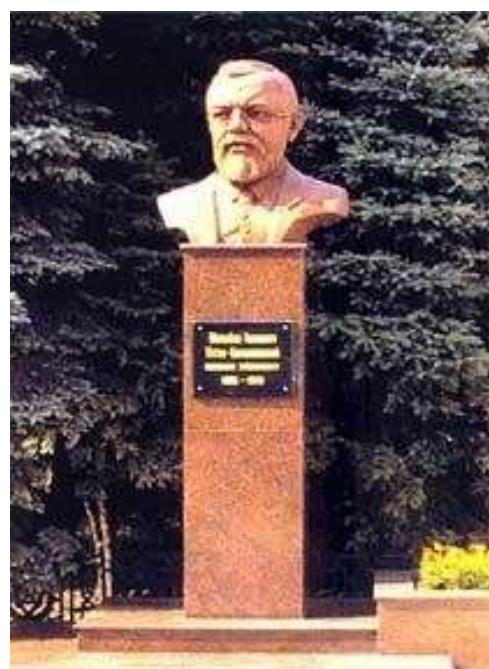
Он – автор множества журнальных статей и монографий, переведенных на 36 языков мира. С его подачи в 1918 году в Украине началось массовое кооперативное движение. Михаил Иванович оставил заметный след в мировой науке и общественной жизни. Его труды явились значительным вкладом в развитие экономической теории, получили признание у ведущих мировых научных центров и навсегда включили имя ученого в историю экономической науки, а Украину — в число ведущих центров экономической мысли. В своих работах Михаил Иванович впервые обратил внимание на необходимость социальной, а не политической направленности экономического развития путем усиления социальной политики, ориентированной на гармонизацию условий материальной жизни различных слоев и социальных групп общества. Многие основные положения из трудов ученого звучат современно и сегодня в условиях формирования и развития рыночной экономики в Украине Особое значение Михаил Иванович придавал учению о кооперации.



М.И. Туган-Барановский

Михаил Иванович был не только крупным ученым, но и большим государственным и политическим деятелем. В правительстве Народной Украинской Республики, которую возглавлял Грушевский, М.И. Туган-Барановский был министром, генеральным секретарем финансов и принимал самое активное участие в создании Академии наук Украины, стоял у истоков создания ряда вузов. И не случайно имя М.И. Туган-Барановского по праву носит Донецкий национальный университет экономики и торговли, образованный на базе Украинского кооперативного института, инициатором создания которого выступил Михаил Иванович в 1918 году.

Памятник у административного корпуса университета основателю Донецкого национального университета экономики и торговли выдающемуся ученному, экономисту, государственному и общественному деятелю Михаилу Ивановичу Туган-Барановскому



2.8. Современная система взглядов на менеджмент

Ключевыми моментами современной системы взглядов на менеджмент, так называемой управленческой парадигмой (парадигма – система взглядов, вытекающих из основополагающих идей крупных ученых и определяющих стержень мышления основной массы исследователей и практиков – управленцев и экономистов) являются следующие принципиальные положения:

1. Отказ от управленческого рационализма классических школ менеджмента.

Вместо воздействия управления на внутренние факторы производства на первое место выдвигается проблема гибкости и адаптивности (*приспособления*) к постоянным изменениям внешней среды. Именно внешнее окружение диктует стратегию и тактику организации.

2. Использование в управлении теории систем, что позволяет облегчить задачу рассмотрения организации в единстве ее составных частей, неразрывно связанных с внешним миром.

Таблица 2
Организация как открытая система

№	Черты и свойства	Характеристика, обоснование
1.	Компоненты	Система состоит из некоторого количества частей, называемых элементами
2.	Связи	Компоненты системы связаны между собою
3.	Структура	Форма связи организационно закреплена в структуре
4.	Взаимодействие	Компоненты действуют друг на друга своим нахождением в системе и выходом из нее
5.	Процесс	Это изменения, происходящие в результате взаимодействия
6.	Целостность	Проявляющиеся свойства системы возникают только в результате взаимодействия ее компонентов
7.	Идентификация	Свойства системы, на основании которых ее можно определить и отличить от других явлений, не входящих в систему
8.	Окружение	Это окружающая среда системы которая не являясь частью системы оказывает существенное влияние на нее

Раздел 2. Формирование и эволюция теории менеджмента

9.	Концептуализм	Система – это концепция которая отражает цели и ценности индивидуума или группы, разработавших эту концепцию
----	---------------	--

3. Использование ситуационного подхода к управлению.

Согласно которому вся организация внутри предприятия является ответом на различные внешние воздействия.

Центральным моментом является ситуация, т.е. конкретный набор обстоятельств, оказывающий существенное влияние на деятельность фирмы в данный период времени. При этом, признана важность специфических приемов, воздействуя на которые можно эффективно достичь цели.

4. Признание социальной ответственности менеджмента.

Главное внимание в 90-е годы обращается на человеческий или социальный аспект управления:

- менеджмент направлен на людей и делает их усилия по совместной деятельности более эффективными;
- менеджмент неотделим от культуры, основан на честности и доверии к людям;
- менеджмент формирует коммуникации между людьми;
- этика в бизнесе является золотым правилом менеджмента.

В настоящее время сформировалась следующая система взглядов на управление экономикой (новая управленческая парадигма):

1. Гибкое сочетание методов рыночного регулирования, основанных на обратных связях, с государственным регулированием социально-экономических процессов.

2. Формирование и функционирование рыночных хозяйствующих субъектов как открытых, социально ориентированных систем.

3. Самоуправление на всех уровнях и переход к поликентрической системе хозяйствования (способность к самоуправлению и саморазвитию).

4. Сочетание рыночных и административных методов управления предприятиями государственного сектора экономики.