*В предыдущей теме выяснили, что Менеджмент возникает как наука, призванная повышать эффективность работы организаций.*

*Как управлять организацией, чтобы она работала максимально хорошо?*

*На этот вопрос пытались дать ответ многие ученые, все их взгляды и идеи разделили на несколько направлений и назвали школами или подходами в управлении.*

**Тема. Основные подходы в развитии менеджмента.**

Цель: познакомиться с основными характеристиками различных учений о понимании сущности менеджмента; обозначить их преимущества и недостатки; оценить их вклад в развитие менеджмента как науки.

Выделяют четыре основных подхода в развитии теории управления:

1. Подход с точки зрения основных школ в управлении,

2. Процессный подход,

3. Системный подход

4. Ситуационный подход.

Первый из них наиболее важен именно в историческом плане, поскольку он образован совокупностью достаточно четко сменявшихся «школ», рассматривавших управление с различных точек зрения. Это — школы научного управления, административного управления («классическая школа»), человеческих отношений и поведенческих наук, а также школа количественных методов управления.

Три других подхода, также имеющих исторический интерес, более важны для характеристики современного состояния науки об управлении.

**Задание:** используя теоретический материал (ниже) заполнить предложенную таблицу, характеризующую первый подход – школы управления.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Школа научного управления** | **Классическая**  **(администра-тивная) школа** | **Школа человеческих отношений и поведенческих наук** | **Количественный подход в управлении** |
| **1. Представители школы** |  |  |  |  |
| **2. Основные взгляды и идеи** |  |  |  |  |
| **3. Преимущества** |  |  |  |  |
| **4. Недостатки** |  |  |  |  |

***Школа Научного управления (1885 —1920)***

Научное управление наиболее тесно связано с работами Ф.У. Тейлора, Френка и Лилии Гилбрет и Генри Гантта. Эти создатели школы научного управления полагали, что используя наблюдения, замеры, логику и анализ можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения.

Успешность деятельности организации представители этой школы видели в грамотной организации производства и труда.

Первое что начал изучать Ф. Тейлор, был анализ **содержания работы** и **определение ее основных компонентов.** В своих трудах он заложил основы нормирования труда, стандартизировал рабочие операции, внедрил в практику научные подходы подбора, расстановки и стимулирования труда рабочих.

Тейлор, например, скрупулезно замерял количество железной руды и угля, которые человек может поднять на лопатах различного размера.

Гилбреты изобрели прибор и назвали его микрохронометром. Они использовали его в сочетании с кинокамерой для того, чтобы точно определить, какие движения выполняются при определенных операциях и сколько времени занимает каждое из них. Об этом написано в Примере 2.1. Основываясь на полученной информации, они изменяли рабочие операции, чтобы устранить лишние, непродуктивные движения и, используя стандартные процедуры и оборудование, стремились повысить эффективность работы. Тейлор, например, обнаружил, что максимальное количество железной руды и угля может быть переброшено, если рабочие будут пользоваться лопатой-совком емкостью до 21 фунта (ок. 8,6 кг).

**ПРИМЕР 2.1. Гилбреты и Терблиги**

*Еще будучи учеником каменщика, Гилбрет заметил, что люди, которые учили его класть кирпич, использовали три основные связки движений. Он задумался над тем, какое из этих движений было самым эффективным; поэтому он методично изучил эти движения, а также используемые инструменты. В результате появился усовершенствованный способ, который сократил количество движений, необходимых для кладки одного кирпича, с 18 до 4 с половиной, увеличив тем самым производительность на 50%.*

*В начале 1900-х годов Френк и его жена Лилиан начали изучать рабочие операции, используя кинокамеру в сочетании с микрохронометром. Микрохронометр — это часы, которые изобрел Френк и которые могли записывать интервалы, продолжительностью до 1/2000 секунды. С помощью стоп кадров Гилбреты смогли выявить и описать 17 основных движений кисти руки. Они назвали эти движения терблигами. Это название произошло от фамилии Гилбрет, если ее прочитать «задом наперед».*

В ходе применения научных методов исследования на уровне изучения производственных процессов и операций руководство четко определяет время, за которое может быть сделана та или иная операция и в дальнейшем получает возможность нормирования труда, т.е. может устанавливать нормы производства (нормы выработки), планировать объемы производства и т.п.

Важным вкладом этой школы было систематическое использование стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объема производства. Предусматривалась также возможность небольшого отдыха и неизбежных перерывов в производстве, так как количество времени, выделяемое на выполнение определенных заданий, было реалистичным и справедливо установленным. Это давало руководству возможность платить дополнительно тем, кто превышал установленный минимум. Ключевым элементом в данном подходе было то, что люди, которые производили больше, вознаграждались больше.

Авторы работ по научному управлению также признавали важность отбора людей, которые физически и интеллектуально соответствовали выполняемой ими работе, они также подчеркивали большое значение обучения.

Научное управление также выступало в защиту отделения управленческих функций обдумывания и планирования от фактического выполнения работы. Тейлор и его современники фактически признавали, что работа по управлению — это определенная специальность, и что организация в целом выиграет, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает успешнее всего. Этот подход резко контрастировал со старой системой, при которой рабочие сами планировали свою работу.

Школа научного управления показала, что методы и подходы, используемые в науке и технике, могут быть эффективно использованы в практике достижения целей организации.

***Классическая, или административная школа в управлении (1920 —1950)***

Авторы, которые писали о научном управлении, в основном посвящали свои исследования тому, что называется управлением производством. Они занимались повышением эффективности на уровне ниже управленческого. С возникновением административной школы специалисты начали постоянно вырабатывать подходы к совершенствованию управления организацией в целом.

Тейлор и Гилбрет начинали свою карьеру простыми рабочими, что, несомненно, повлияло на их представление об управлении организацией. В отличие от них, авторы, которые считаются создателями школы административного управления, более известной как классическая школа, имели непосредственный опыт работы в качестве руководителей высшего звена управления в большом бизнесе. Анри Файоль, с именем которого связывают возникновение этой школы и которого иногда называют отцом менеджмента, руководил большой французской компанией по добыче угля. Линдалл Урвик был консультантом по вопросам управления в Англии. Джеймс Д. Муни, который писал работы совместно с А. К. Рейли, работал под руководством Алфреда П. Слоуна в компании «Дженерал Моторс». Следовательно, их главной заботой была эффективность в более широком смысле - авторы классической школы начали вырабатывать подходы к совершенствованию управления организацией в целом.

Анри Файоль считается основателем школы классического (административного) управления.

Главный вклад Файоля в теорию управления состоял в том, что он рассмотрел управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, таких как планирование, организация, распорядительство, координация и контроль. В следующем разделе более подробно рассмотрим собственно функции управления.

Так же он утверждал, что основным методом достижения эффективности является правильное применение принципов (правил) управления.

Целью классической школы было создание *универсальных принципов* управления. При этом она исходила из идеи, что следование этим принципам несомненно приведет организацию к успеху.

Эти принципы затрагивали два основных аспекта:

- разработку рациональной структуры организации (Определение лучшего способа разделения организации на подразделения или рабочие группы. Традиционно к таким подразделениям относят: отделы финансов, производства, кадров и маркетинга),

- построение на ее основе рациональной системы управления персоналом.

**Принципы управления Анри Файоля**

1. *Разделение труда.* Специализация является естественным порядком вещей. Целью разделения труда является выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству, при тех же усилиях. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые должны быть направлены внимание и усилия.

2. *Полномочия и ответственность* Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность есть ее составляющая противоположность. Где даются полномочия — там возникает ответственность.

3*. Дисциплина.* Дисциплина предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками. Установление этих соглашений, связывающих фирму и работников, из которых возникают дисциплинарные формальности, должно оставаться одной из главных задач руководителей индустрии. Дисциплина также предполагает справедливо применяемые санкция.

4. *Единоначалие.* Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника.

5. *Единство направления* Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.

6 *Подчиненность* *личных* *интересов общим.* Интересы одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами компании или организации большего масштаба.

7. *Вознаграждение персонала.* Для того, чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую зарплату за свою службу.

8. *Централизация.* Как и разделение труда, централизация является естественным порядком вещей. Однако, соответствующая степень централизации будет варьироваться в зависимости от конкретных условий. Поэтому возникает вопрос о правильной пропорция между централизацией и децентрализацией. Это проблема определения меры, которая обеспечит лучшие возможные результаты.

9. *Скалярная цепь* Скалярная цепь — это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение в этой цепочке, — вниз, до руководителя низового звена. Было бы ошибкой отказываться от иерархической системы без определенной необходимости в этом, ио было бы еще большей ошибкой поддерживать эту иерархию, когда она наносит ущерб интересам бизнеса.

10. *Порядок.* Место — для всего и все на своем месте.

11. *Справедливость.* Справедливость—это сочетание доброты и правосудия.

*12. Стабильность рабочего места для персонала. Высокая* текучесть кадров снижает эффективность организации. Посредственный руководитель, который держится за место, безусловно предпочтительней чем выдающийся, талантливый менеджер, который быстро уходит и не держится за свое место.

13. *Инициатива.* Инициатива означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации. Это придает организации силу и энергию.

14. *Корпоративный дух.* Союз — это сила. А она является результатом гармонии персонала.

Вклад классической школы ***управления в теорию менеджмента:***

***-*** Систематизированный подход к управлению всей организацией.

***-*** Профессиональные требования к менеджеру.

***-*** Развитие принципов управления организацией.

***-*** Описание функций управления.

Однако приверженцы классической школы, как и научного управления, не уделяли должного внимания социальным аспектам управления.

***Школа человеческих отношений (1930—1950).  
Поведенческие науки (1950 — по настоящее время)***

Школа научного управления и классическая школа появились на свет, когда психология находилась еще в зачаточном состоянии. Многие в начале XX века серьезно ставили под сомнение тогда новую фрейдовскую концепцию подсознательного. Более того, поскольку те, кто интересовался психологией, редко интересовались управлением, существовавшие тогда скудные знания о человеческом сознании были никак не связаны с проблемами трудовой деятельности. Следовательно,хотя авторы научного управления и классического подхода признавали значение человеческого фактора, дискуссии их ограничивались такими аспектами как справедливая оплата, экономическое стимулирование и установление формальных функциональных отношений. Движение за человеческие отношения зародилось в ответ на неспособность полностью осознать человеческий фактор как основной элемент эффективности организации. Поскольку оно возникло как реакция на недостатки классического подхода, школа человеческих отношений иногда называется *неоклассической школой.*

ДВИЖЕНИЕ ЗА ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ. Двух ученых — Мери Паркер Фоллетт и Элтона Мэйо можно назвать самыми крупными авторитетами в развитии школы человеческих отношений в управлении. Именно мисс Фоллетт была первой, кто определил менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц». Знаменитые эксперименты Элтона Мэйо, особенно те, которые проводились на заводе «Уэстерн Электрик» в Хоторне (см. гл. 8), открыли новое направление в теории управления. Мэйо обнаружил, что четко разработанные рабочие операции и хорошая заработная плата не всегда вели к повышению производительности труда, как считали представители школы научного управления. Силы, возникавшие в ходе взаимодействия между людьми, могли превзойти и часто превосходили усилия руководителя. Иногда работники реагировали гораздо сильнее на давление со стороны коллег по группе, чем на желания руководства и на материальные стимулы. Более поздние исследования, проведенные Абрахамом Маслоу и другими психологами (что также описано в последующих главах), помогли понять причины этого явления. Мотивами поступков людей, предполагает Маслоу, являются, в основном, не экономические силы, как считали сторонники и последователи школы научного управления, а различные потребности, которые могут быть лишь частично и косвенно удовлетворены с помощью денег.

Основываясь на этих выводах, исследователи психологической школы полагали, что, если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности работников должен возрастать, что будет вести к увеличению производительности. Они рекомендовали использовать приемы управления человеческими отношениями, включающие более эффективные действия непосредственных начальников, консультации с работниками и предоставление им более широких возможностей общения на работе.

РАЗВИТИЕ ПОВЕДЕНЧЕСКИХ НАУК. Развитие таких наук, как психология и социология и совершенствование методов исследования после второй мировой войны сделало изучение поведения на рабочем месте в большей степени строго научным. Среди наиболее крупных фигур более позднего периода развития поведенческого-бихевиористского — направления можно упомянуть, в первую очередь, Криса Арджириса, Ренсиса Лайкерта, Дугласа МакГрегора и Фредерика Герцберга. Эти и другие исследователи изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерства, изменение содержания работы и качества трудовой жизни. Мы коснемся их работ в связи с соответствующими темами в последующих главах.

Школа поведенческих наук значительно отошла от школы человеческих отношений, сосредоточившейся прежде всего на методах налаживания межличностных отношений. Новый подход стремился в большей степени оказать помощь работнику в осознании своих собственных возможностей на основе применения концепций поведенческих наук к построению и управлению организациями. В самых общих чертах, основной целью этой школы было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов.

Поведенческий подход стал настолько популярен, что он почти полностью охватил всю область управления в 60-е годы. Как и более ранние школы, этот подход отстаивал «единственный наилучший путь» решения управленческих проблем. Его главный постулат состоял в том, что правильное применение науки о поведении *всегда* будет способствовать повышению эффективности как отдельного работника, так и организации в целом. Однако, как мы увидим в последней части этойкниги**,** такие приемы как изменение содержания работы и участие работника в управлении предприятием оказываются эффективными только для некоторых работников и в некоторых ситуациях. Итак, несмотря на многие важные положительные результаты бихевиористский подход иногда оказывался несостоятельным в ситуациях, которые отличались от тех, что исследовали его приверженцы.

***Наука управления или количественный подход (1950 — по настоящее время)***

Данное направление в теории управления стало возможным благодаря развитию таких наук, как математика, кибернетика, статистика.

Представителями этой школы являются: Л.В. Канторович (лауреат Нобелевской премии), В.В. Новожилов, Л. Берталанфи, Р. Акофф, А. Гольдбергер и др.

Школа количественных методов исходит из того, что математические методы и модели позволяют описывать различные бизнес-процессы и отношения между ними. Поэтому целесообразно проблемы, возникающие в бизнес-процессах организации, решать на основе исследования операций и математических моделей.

Тезис «наука только тогда достигает совершенства, когда ей удается пользоваться математикой» является основанием для присвоения этой школе другого названия: «школа науки управления». Эта школа применила экономико-математические методы, теорию исследования операций, статистику, кибернетику для решения задач управления, чем внесла существенный вклад в развитие науки управления.

Исследование операций — применение методов научного исследования к операционным проблемам организации. При этом подходе вначале исследования уточняется проблема. Затем группа специалистов по исследованию операций разрабатывает модель ситуации. Модель — это форма представления реальности.

Обычно *модель* упрощает реальность или представляет ее абстрактно. Модели облегчают понимание сложностей реальности. Дорожная карта, например, облегчает возможность увидеть пространственные соотношения на местности. Без такой модели было бы гораздо сложнее добраться до места назначения. Пришлось бы полагаться на метод проб и ошибок. Точно так же модели, разработанные в исследованиях операций, упрощают сложные проблемы, сокращая число переменных, подлежащих рассмотрению, до управляемого количества. После ее создания переменным задаются количественные значения и находится оптимальное решение.

Ключевой характеристикой школы является замена словесных рассуждений моделями, символами и количественными значениями.

Вероятно, самый крупный толчок к применению количественных методов в управлении дало развитие компьютеров. Компьютер позволил исследователям операций конструировать математические модели возрастающей сложности, которые наиболее близко приближаются к реальности и, следовательно, являются более точными.

Ограничения в применении этого метода возникают отчасти потому, что гораздо большее число руководителей ежедневно сталкивается с проблемами человеческих отношений, человеческого поведения, чем с проблемами, которые являются предметом исследования операций. А человеческие взаимоотношения настолько многогранны и разнообразны, что их сложно представить в виде взаимосвязи каких-то количественных показателей.

Кроме того, несмотря на развитие компьютерных технологий лишь у очень немногих руководителей образование достаточное, для понимания и применения сложных количественных методов. В настоящее время положение быстро меняется, так как все больше школ бизнеса предлагает курсы количественных методов и применения компьютеров.