

ТЕМА 2. ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

1. Школа научного управления
2. Классическая
(административная) школа
3. Школа человеческих отношений
4. Количественная школа науки
управления

1. ШКОЛА НАУЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ

В первой половине XX в. получили развитие четыре школы управленческой мысли:

1. Школа научного управления (1885-1930гг.).
2. Административная школа (1920-1950 гг.).
3. Школа человеческих отношений (1930-1950 гг.).
4. Количественная школа науки управления (1950 г. — по н. в.)

На основе работ Фредерика Тейлора, Френка и Лилии Гилберт и Генри Гантта была сформирована школа научного управления. Тейлор и Гилберт начинали свою карьеру простыми рабочими, что повлияло на их представление об управлении организацией, все внимание было обращено на производственную сторону деятельности предприятия. К тому же те проблемы, которые появились в связи с переходом на машинное производство, требовали внимания к организации труда и производства.

Основными представителями данной школы являются Ф.У. Тейлор (1856-1915), Х. Эмерсон (1853-1931), Г. Гант (1861-1919), Л. Гилбрет (1878-1972), Ф. Гилбрет (1868-1924), Г. Форд (1863-1947), Х. Хэтэуэй, С. Томпсон, Л.Файоль (1841-1925), Л. Гьюлик и Л. Урвик, Дж. Муни, Л. Рилей, Э. Бреч, Л. Аллен, М. Вебер, М. Фоллет, Шелтон

Объектом исследования школы научного управления являлся производственный процесс. Основное внимание исследователей этой научной школы привлекали вопросы эффективности труда в основном на низших уровнях управления:

- повышения производительности труда;
- нормирование труда;
- работа с кадрами (набор, отбор, переквалификация);
- мотивации труда работников;
- разрешение социальных проблем

Создатели школы научного управления полагали, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения.

Тейлор, например, измерял 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.

Научное управление рассматривало также и вопросы использования стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности, а также организации небольшого отдыха в производстве. Ключевым элементом в подходе данной школы было то, что люди, которые производили больше, вознаграждались больше.

Научное управление также выступало в защиту отделения управленческих функций от фактического выполнения работы. Тейлор и его современники признавали, что работа по управлению — это определенная специальность и что организация от этого в целом выиграет

2. АДМИНИСТРАТИВНАЯ (КЛАССИЧЕСКАЯ) ШКОЛА

Дальнейшее развитие менеджмента связано с формированием административной (классической) школы.

Из школы научного управления выделилась отдельная группа ученых, внимание которых привлекали общие функции и принципы управления на всех уровнях управления предприятием.

Наиболее известными представителями административной школы управления являются: А. Файоль, Дж. Муни, А. Рейли, Л. Гьюлик и Л. Урвик, Р. Дейвис, Г. Кунтс, С. О'Доннел, М. Вебер, Ч. Бернард.

Они рассматривали следующие вопросы:

- основные принципы менеджмента;
- основные функции управления;
- процессный подход к управлению;
- принципы работы менеджеров низшего, среднего и высшего звена управления;
- построение организации;
- централизация и децентрализация власти;
- мотивация труда и стабильность кадров;
- разделение труда;
- власть и ответственность;
- справедливость оплаты;
- контроль.

Создатели административного управления, имели непосредственный опыт работы в качестве руководителей высшего звена управления.

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 Слоуна в компании «Дженерал Моторс».

Следовательно, для них главной задачей была эффективность в применении к работе всей организации.

Согласно концепции Файоля успех управления зависит от администратора или управляющего и его деятельности.

Анализируя деятельность предприятия, Файоль разделил все выполненные работы на шесть групп:

- Технические (работы по осуществлению производственного процесса).
- Коммерческие (закупка, сбыт).
- Финансовые (привлечение, сохранение, эффективное использование денежных средств).
- Учетно-бухгалтерские (учет издержек производства, инвентаризация, составление баланса, статистический учет).
- Охрана имущества и работников (техника безопасности и охрана предприятия и т. д.).
- Административные работы (40% всего рабочего времени).

Целью классической школы было создание универсальных принципов управления, следование которым несомненно приведет организацию к успеху.

Главный вклад Файоля в теорию управления состоял в том, что он рассмотрел управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, таких как планирование и организация.

Принципы управления Анри Файоля:

1. Разделение труда. 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. Где даются полномочия, там возникает ответственность.
3. Дисциплина. Дисциплина предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками. Дисциплина также предполагает справедливо применяемые санкции.
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.
6. Подчиненность личных интересов общим. Интересы одного работника или группы работников не должны быть выше интересов 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. Степень централизации будет варьироваться в зависимости от конкретных условий. Поэтому возникает вопрос о правильной пропорции 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 цепочке, — вниз, до руководителя низового звена. Было бы ошибкой отказываться от иерархической систем без определенной необходимости в этом, но было б 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 предпочтительнее, чем выдающийся менеджер, который быстро уходит и не держится за свое место.
13. Инициатива. Инициатива означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации.
14. Корпоративный дух. Союз — это сила. А она является результатом гармонии персонала.

Начиная с 60-х гг. прошлого века в рамках административной концепции решались следующие задачи:

- ▣ Формирование организационной структуры предприятия.
- ▣ Определение рациональной степени централизации и децентрализации.
- ▣ Делегирование полномочий.
- ▣ Определение диапазона руководства, то есть нормы управления.
- ▣ Организация управленческой деятельности.
- ▣ Организация труда и стиль
- ▣ и т.д

3. ШКОЛА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

Постепенно, исследователи пришли к выводу о необходимости изучения человека и его взаимодействия в обществе, что привело к формированию школы человеческих отношений, возникшей как реакция на недостатки классического подхода, школа человеческих отношений иногда называется неоклассической школой.

Становление школы человеческих отношений связано с работами таких ученых, как Г. Мюнстерберг (1863-1916), М. Фоллетт (1868-1933), Э.Мэйо (1880-1949), Ч. Бернард (1887-1961), Ф. Ротлисбергер, Г. Саймон, А. Райе, Д.Макгрегор, А. Маслоу, К. Арджирис, Р.Лайкерт, Д. Домма, Дж. Баллантайн, Р.Черчмен, Р. Акофф, Е. Арноф и др.

Основное внимание исследователей привлекали следующие проблемы:

- социальная ответственность бизнеса перед работниками;
- индивидуальная психология;
- человеческие потребности;
- психология и мотивация работников;
- конфликты;
- обеспечение единства целей и усилий членов коллектива;
- формальные и неформальные организации;
- статусы и роли членов коллектива;
- авторитет и лидерство в коллективе;
- роль социальных, половых, возрастных, этнических и других факторов, влияющих на эффективность труда.

Чаще всего школу человеческих отношений ассоциируют с именем Элтона Мэйо и его экспериментами, проводимыми на заводе «Уэстерн Электрик» в Хоторне. В результате эксперимента 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 желаниа руководства и на материальные стимулы.

Мотивами поступков людей, предполагает А.Маслоу, являются, в основном, не экономические силы, как считали сторонники 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 и общения на работе.

В конце 1950-х гг. некоторые ее представители выделились в школу поведенческих наук (бихевиористскую, от англ. «поведение»), изучающую не просто межличностные отношения, а самого человека.

Среди наиболее крупных фигур периода развития бихевиористского направления можно упомянуть Криса Арджириса, Ренсиса Лайкерта, Мак-Грегора и Фредерика Герцберга.

Эти и другие исследователи изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти, организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерства, изменение содержания работы и качества трудовой жизни.

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 человеческих ресурсов.

Поведенческий подход в 1960-е гг. почти полностью охватил всю область управления и подтверждал, что правильное применение науки о поведении всегда будет сопутствовать повышению эффективности как отдельного работника, так и организации в целом. Однако такие приемы, как изменение содержания работы и участие работника в управлении предприятием, оказываются эффективными только для некоторых работников и в некоторых ситуациях.

4. КОЛИЧЕСТВЕННАЯ ШКОЛА НАУКИ УПРАВЛЕНИЯ

Современная система взглядов на менеджмент сформировалась в 50-е гг. XX в., как количественная школа науки управления, основанная на понимании сложных управленческих проблем, благодаря разработке и применению моделей с использованием количественных методов (Р. Акофф, С. Бир, А. Голдберг и др.).

В школе науки управления различают два главных направления: производство рассматривается как «социальная система», а также используется системный и ситуационный анализ с применением математических методов и ЭВМ.

Среди новых подходов: дерево решений, мозговой штурм, управление по целям, диверсификация, бюджетирование, кружки качества, портфельный менеджмент.

Другим направлением является выведение общих принципов сложных систем с помощью синергетической методологии (принципов нелинейности, самоорганизации, неравновесности экономических процессов). Это движение в общем менеджменте получило название эволюционный менеджмент.

Системный подход как научная методология — это особое понятие, заключающее в себе рассмотрение объектов анализа не изолированно, а в связи со многими другими объектами и явлениями.

Так, на рубеже 1970-х гг. была выдвинута новая четко сформулированная идея о том, что организация — это открытая система, которая приспособливается к своей весьма многообразной внешней и внутренней среде, и главные причины того, что происходит внутри организации, следует искать вне ее.

Система – упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов любой природы. Система обладает двумя главными содержательными характеристиками одновременно: целостностью и делимостью. Любая фирма представляет собой открытую сложную динамическую вероятностную систему, которая обладает способностью формировать и корректировать цели в процессе ее функционирования и адаптироваться к внешней среде.

Согласно системному подходу система управления – это динамическая система, в которой реализуется управление, путем взаимодействия управляющей и управляемой подсистемы, то есть между субъектом и объектом управления с использованием прямой и обратной связи.

В 1960-1980-е гг. велись интенсивные поиски взаимосвязей между типами среды и различными формами управления. Эти поиски привели к ситуационному подходу в управлении, который заключается в том, что для каждой производственной ситуации присущи свои конкретные методы управления.

Ситуационный подход основывался на том, что пригодность различных концепций в менеджменте определяется конкретными условиями деятельности фирмы. Поскольку на организацию влияет множество внутренних факторов и факторов внешней среды, то не может быть единого «лучшего» способа ею управлять. Наиболее эффективным способом управления в конкретной ситуации является тот, который будет оптимальным для данной ситуации .