

Лекция 2. Эволюция управленческой мысли.

Управление и организации до 1900 года. Древние организации.

Свершения крупных организаций в древности ясно указывают, что они имели формальную структуру, в которой можно было выделить уровни управления.

Управление некоторыми организациями становилось все более четким и все более сложным, а сами организации становились все более сильными и все более устойчивыми.

Прежние организации стремились иметь малочисленную группу руководителей высшего звена, которые сами принимали практически все важные решения.

Таблица 2.1. Сравнение старой и современной организации

Старая организация	Современная организация
Малое количество крупных организаций, отсутствие гигантских организаций.	Большое количество чрезвычайно мощных крупных организаций, как коммерческих, так и не коммерческих.
Относительно небольшое количество руководителей, практическое отсутствие руководителей среднего звена.	Большое количество руководителей, большое количество руководителей среднего звена.
Управленческая работа зачастую не выделялась и не отделялась от неуправленческой деятельности.	Четко очерчены управленческие группы, управленческая работа четко воспринимается и отделяется от неуправленческой деятельности.
Занятие руководящих постов в организации и чаще всего по праву рождения или путем захвата силой.	Занятие руководящих постов в организации чаще всего по праву компетентности с соблюдением законности и порядка.
Малое количество людей, способных принимать важные для организации решения.	Большое количество людей, способных принимать важные для организации решения.
Упор на приказ и интуицию.	Упор на коллективную работу и рациональность.

ОТСУТСТВИЕ ИНТЕРЕСА К УПРАВЛЕНИЮ.

- В начале XIX века Роберт Оуэн много времени посвятил проблемам достижения целей организации с помощью других людей. Он предоставлял рабочим приличное жилье, улучшал условия их работы, разрабатывал системы открытой и справедливой оценки работников и с помощью дополнительных выплат за хорошую работу развивал материальную заинтересованность.

Систематизированный взгляд на управление

- Первый взрыв интереса к управлению был отмечен в 1911 г. Именно тогда Фредерик У. Тейлор опубликовал свою книгу «Принципы научного управления», традиционно считающуюся началом признания управления наукой и самостоятельной областью исследования.
- Идея того, что *управление* само может внести существенный вклад в развитие и успех организации, впервые зародилась в Америке.
- Образование способствовало росту числа людей, интеллектуально способных выполнять различные роли в бизнесе, включая и управление.
- В то время практически не существовало государственного регулирования в бизнесе.

ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАК НАУЧНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ.

- Успехи в теории управления всегда зависели от успехов в других, связанных с управлением областях, таких как математика, инженерные науки, психология и социология.
- Все более частыми и значимыми становились научно-технические нововведения и правительства начали все более решительно определяться в своем отношении к бизнесу.
- Эти факторы заставили представителей управленческой мысли глубже осознать существование внешних по отношению к организации сил.

ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ.

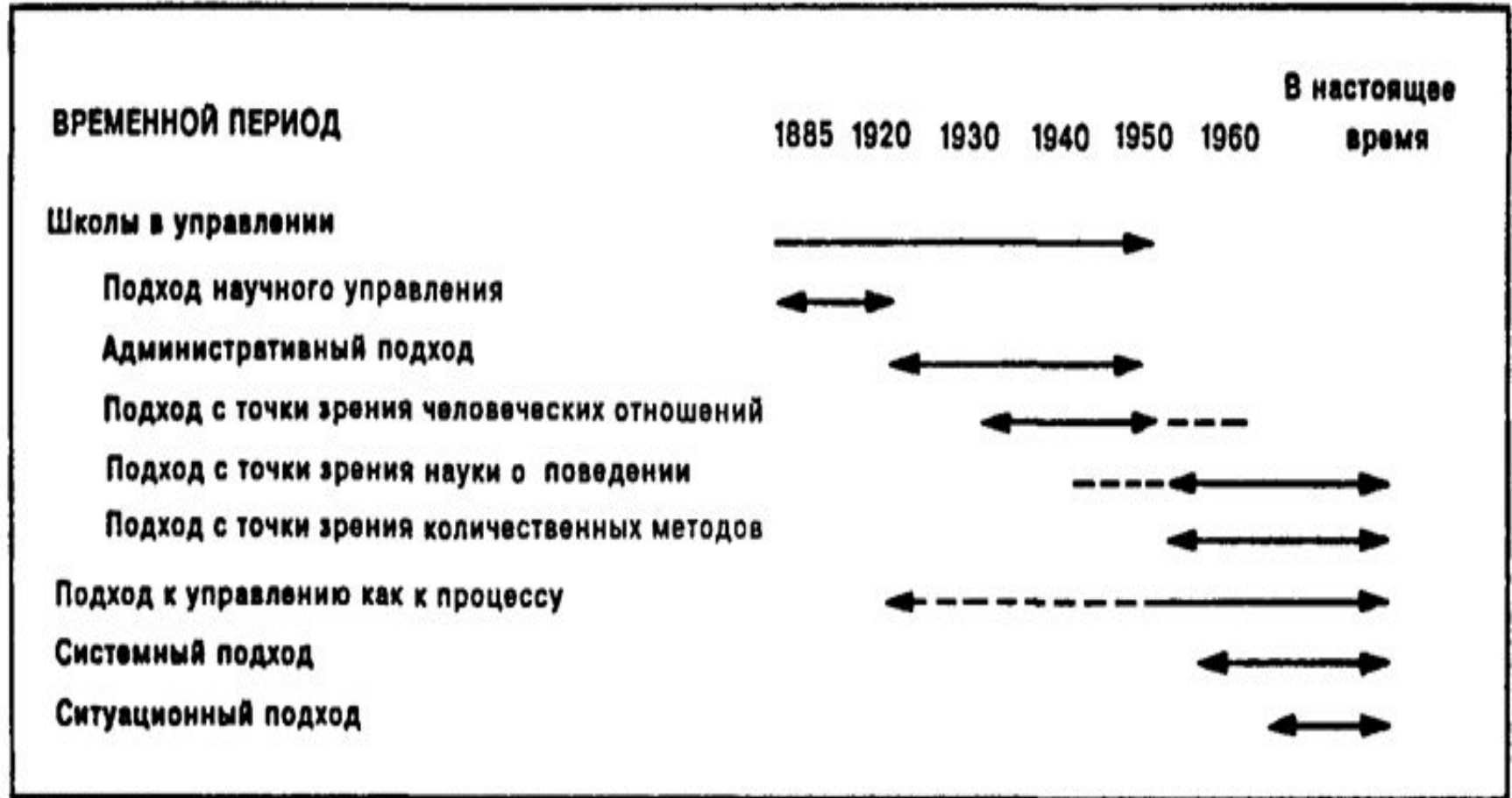


Рис. 2.1. Эволюция управления как науки.

- **ПОДХОД С ПОЗИЦИЙ ВЫДЕЛЕНИЯ РАЗЛИЧНЫХ ШКОЛ**
Здесь управление рассматривается с четырех различных точек зрения. Это школы *научного управления, административного управления, человеческих отношений, науки о поведении*, а также науки управления, или *количественных методов*.
- **ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД** рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций.
- **В СИСТЕМНОМ ПОДХОДЕ** подчеркивается, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.
- **СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД** концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.

Подходы на основе выделения различных школ

- **Научное управление (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.

- Важным вкладом этой школы было систематическое использование стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объема производства.
- Ключевым элементом в данном подходе было то, что люди, которые производили больше, вознаграждались больше.
- 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.

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

- С возникновением административной школы специалисты начали постоянно вырабатывать подходы к совершенствованию управления организацией в целом.
- Приверженцы классической школы, как и те, кто писал о научном управлении, не очень заботились о социальных аспектах управления.
- Их работы в значительной степени исходили из личных наблюдений, а не основывались на научной методологии.
- «Классики» старались взглянуть на организации с точки зрения широкой перспективы, пытались определить общие характеристики и закономерности организаций.
- Целью классической школы было создание *универсальных принципов* 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 и организация.

Принципы управления Анри Файоля

1. Разделение труда.
2. Полномочия и ответственность.
3. Дисциплина.
4. Единоначалие.
5. Единство направления.
6. Подчиненность личных интересов общим.
7. Вознаграждение персонала.
8. Централизация.
9. Скалярная цепь.
10. Порядок. Место — для всего и все на своем месте.
11. Справедливость.
12. Стабильность рабочего места для персонала.
13. Инициатива.
14. Корпоративный дух.

Школа человеческих отношений (1930—1950).

Поведенческие науки (1950 — по настоящее время)

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. Фоллетт была первой, кто определил менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц».

Силы, возникавшие в ходе взаимодействия между людьми, могли превзойти и часто превосходили усилия руководителя.

Мотивами поступков людей, предполагал 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.

РАЗВИТИЕ ПОВЕДЕНЧЕСКИХ НАУК.

- 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.
- Школа поведенческих наук значительно отошла от школы человеческих отношений, сосредоточившейся прежде всего на методах налаживания межличностных отношений.
- Основной целью этой школы было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов.
- 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.

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

Математика, статистика, инженерные науки и связанные с ними области знания внесли существенный вклад в теорию управления. Их влияние можно проследить в применении Фредериком У. Тейлором научного метода при анализе работы.

ИССЛЕДОВАНИЕ ОПЕРАЦИЙ И МОДЕЛИ.

- Исследование операций — это применение методов научного исследования к операционным проблемам организации.
- Модель — это форма представления реальности.
- Модели, разработанные в исследованиях операций, упрощают сложные проблемы, сокращая число переменных, подлежащих рассмотрению, до управляемого количества.
- Ключевой характеристикой *науки управления* является замена словесных рассуждений и описательного анализа **моделями, символами и количественными значениями.**

ВЛИЯНИЕ КОЛИЧЕСТВЕННОГО ПОДХОДА.

- Влияние науки управления или количественного подхода было значительно меньшим, чем влияние бихевиористского подхода, потому, что гораздо большее число руководителей ежедневно сталкивается с проблемами человеческих отношений, человеческого поведения, чем с проблемами, которые являются предметом исследования операций.

Таблица 2.2. Вклад различных направлений

Школа научного управления

1. Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи.
2. Отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач, и обеспечение их обучения.
3. Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения их задач.
4. Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности.

Классическая школа управления

1. Развитие принципов управления.
2. Описание функций управления.
3. Систематизированный подход к управлению всей организации.

Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук

1. Применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности.
2. Применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации таким образом, чтобы каждый работник мог быть полностью использован в соответствии с его потенциалом.

Школа науки управления

1. Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей.
2. Развитие количественных методов в помощь руководителям принимающим решения в сложных ситуациях.

Процессный подход

- Процессный подход был впервые предложен приверженцами школы административного управления, которые пытались описать функции менеджера.
- Процессный подход рассматривает функции управления как взаимосвязанные.
- Управление рассматривается как *процесс*, потому что работа по достижению целей с помощью других — это не какое-то единовременное действие, а *серия непрерывных взаимосвязанных действий*.
- Процесс управления является общей суммой всех функций.
- Анри Файоль, считал, что существует пять исходных функций. По его словам, «управлять означает *предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать*».

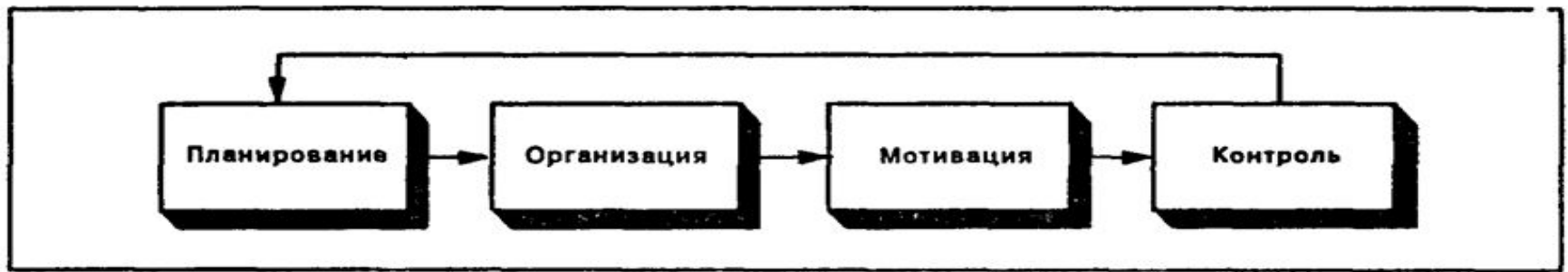


Рис. 2.2. Функции управления.

Функции процесса управления: ФУНКЦИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ.

Функция планирования предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей.

По сути своей, функция планирования отвечает на три следующих основных вопроса:

1. *Где мы находимся в настоящее время?*
2. *Куда мы хотим двигаться?*
3. *Как мы собираемся сделать это?*

Посредством планирования руководство стремится установить основные направления усилий и принятия решений, которые обеспечат единство цели для всех членов организации.

ОРГАНИЗАЦИЯ.

- Организовать — значит создать некую структуру.
- Существует много элементов, которые необходимо структурировать, чтобы организация могла выполнять свои планы и тем самым достигать своей цели.
- Делегирование — это средство, с помощью которого руководство осуществляет выполнение работы с помощью других лиц. Концепция внесения систематического начала в организацию работы и деятельности людей может быть расширена до создания структуры организации в целом.

МОТИВАЦИЯ.

- Задача *функции мотивации* заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и планом.
- Руководители узнали, что мотивация, т.е. создание внутреннего побуждения к действиям, является результатом сложной совокупности потребностей, которые постоянно меняются.
- В настоящее время мы понимаем, что для того, чтобы *мотивировать* своих работников эффективно, руководителю следует определить, каковы же на самом деле эти потребности, и обеспечить способ для работников удовлетворять эти потребности через хорошую работу.

КОНТРОЛЬ.

Контроль — это процесс обеспечения того, что организация действительно достигает своих целей.

Существуют три аспекта управленческого контроля:

1. *Установление стандартов* — это точное определение целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени.
2. *Измерение* того, что было в действительности достигнуто за определенный период, и *сравнение* достигнутого с ожидаемыми результатами.
3. Стадия, на которой *предпринимаются действия*, если это необходимо, для коррекции серьезных отклонений от первоначального плана.

Связующие процессы:

1. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ.

Принятие решения — это выбор того, *как и что* планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. В самых общих чертах именно это составляет основное содержание деятельности руководителя.

2. КОММУНИКАЦИЯ.

Коммуникация — это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми.

Организация представляет собой структурированный тип отношений между людьми, она зависит от качества коммуникаций для обеспечения эффективного функционирования.

Системный подход

Системные концепции

СИСТЕМА — это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого.

ЗАКРЫТЫЕ И ОТКРЫТЫЕ СИСТЕМЫ.

Существует два основных типа систем: закрытые и открытые.

- **Закрытая система** имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от среды, окружающей систему.
- **Открытая система** характеризуется взаимодействием с внешней средой.

Открытая система имеет способность **приспосабливаться** к изменениям во внешней среде и должна делать это для того, чтобы продолжить свое функционирование.

Руководители в основном занимаются системами открытыми, потому что **все организации являются открытыми системами.**

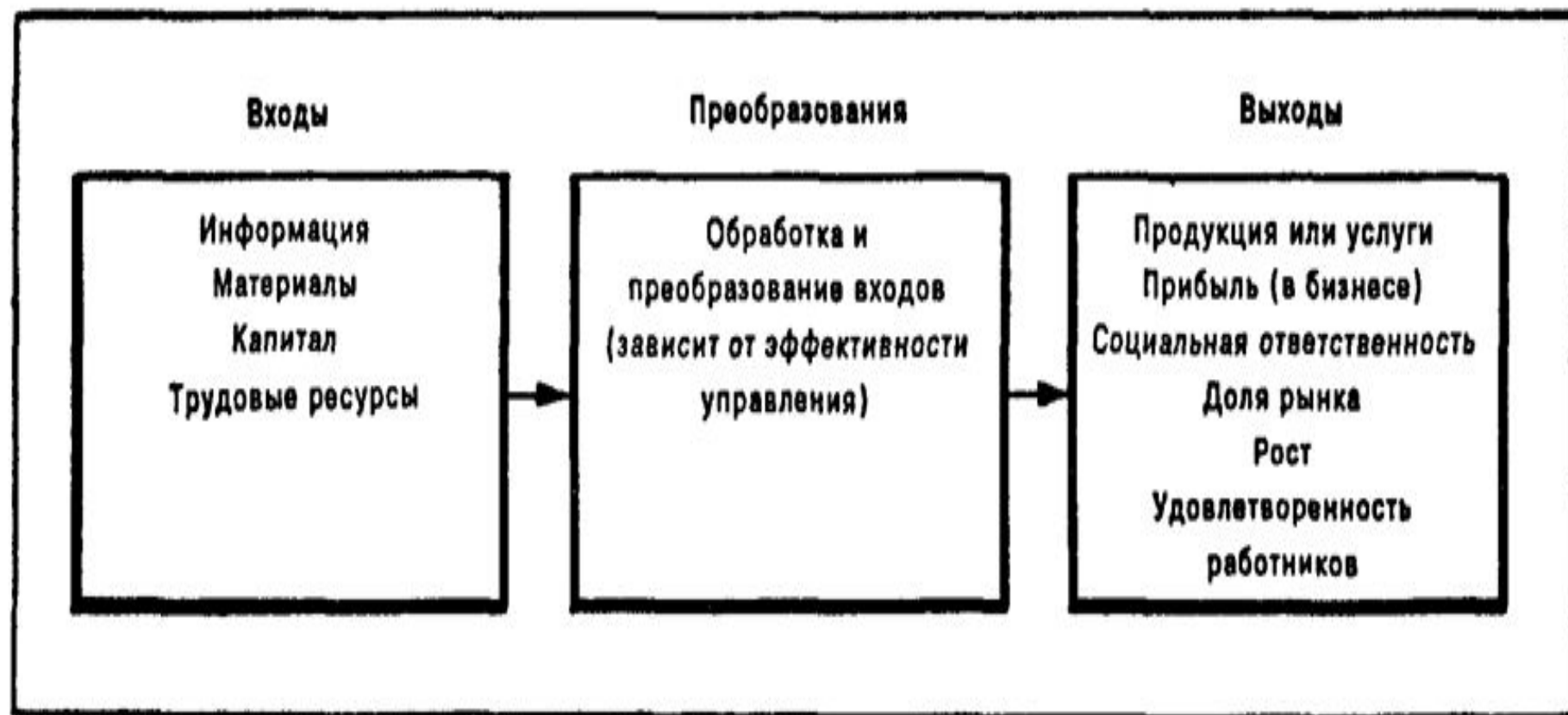


Рис. 2.3. Организация - открытая система.

ПОДСИСТЕМЫ.

- Крупные составляющие сложных систем, таких как организация, человек или машина, (зачастую сами являются системами), эти части называются *подсистемами*.
- Социальные и технические составляющие организации считаются подсистемами.
- Каждая школа стремилась сосредоточить внимание на какой-то одной подсистеме организации.

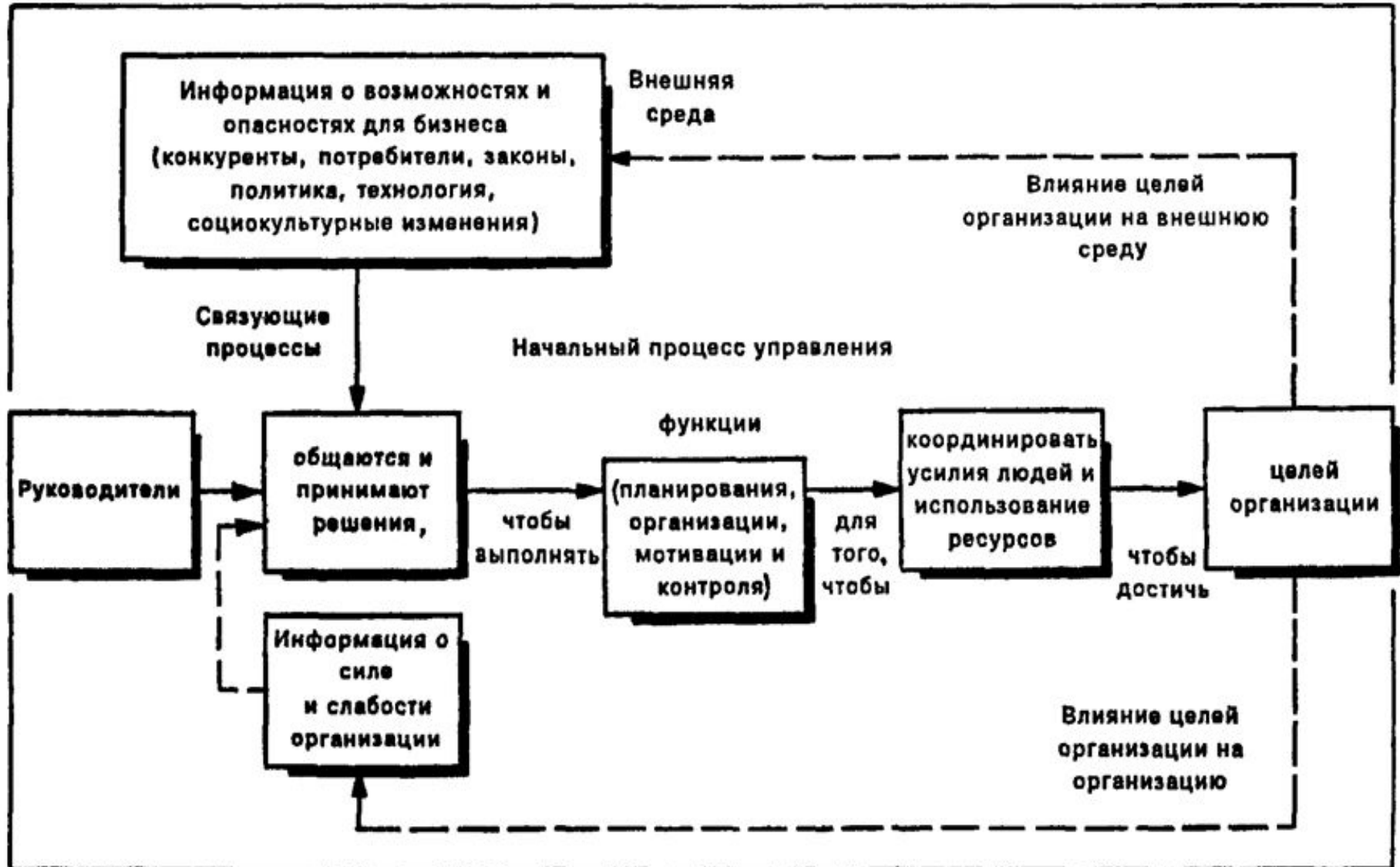
Переменные и системный подход

- По словам профессоров Розенцвейга и Каста, теория систем обеспечила дисциплину управления основой для интеграции концепций, разработанных и предложенных более ранними школами.
- Определение переменных и их влияния на эффективность организации является основным вкладом ситуационного подхода, являющегося логическим продолжением теории систем.

Ситуационный подход

- Ситуационный подход внес большой вклад в теорию управления, используя возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям.
- Центральным моментом ситуационного подхода является *ситуация*, т.е. конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время.

Рис. 2.4. Процесс управления с точки зрения открытой системы.



Ситуационный подход и процесс управления

- В *ситуационном подходе* сохранена концепция процесса управления, применимая ко всем организациям. Но ситуационный подход признает, что, хотя общий процесс одинаков, специфические приемы, которые должен использовать руководитель для эффективного достижения целей организации, могут значительно варьировать.
- *Ситуационный подход* пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно.

Методологию ситуационного подхода можно объяснить как четырехшаговый процесс:

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 случае, когда они применяются к конкретной ситуации.
3. Руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию.
4. Руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект.

СИТУАЦИОННЫЕ ПЕРЕМЕННЫЕ.

- Установление основных переменных, в особенности в области лидерства и поведения, организационных структур и количественных оценок явилось наиболее важным вкладом ситуационного подхода в управление.
- Для практических целей менеджеры могут рассматривать только те факторы, которые наиболее значимы для организации, и те, которые скорее всего могут повлиять на ее успех.