

## ТЕМА 3 ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ

### Введение

В гл.1 мы охарактеризовали понятие менеджмента и его значение. Эта глава содержит описание эволюции управленческой мысли; показано, как развивалось управление, прежде чем оно оформилось в систематизированную научную дисциплину и профессию. Как нам предстоит узнать, не существует никаких универсально применимых приемов или твердых принципов, которые бы делали управление эффективным. Существуют, однако, подходы, которые помогают руководителям повысить вероятность эффективного достижения целей организации. Каждый из изложенных далее подходов внес заметный вклад в наше понимание управления и организации. Таким образом, эту главу можно считать своего рода вступлением к последующему более серьезному и детальному рассмотрению ряда вопросов, а также как краткий обзор подходов к управлению.

После чтения этой главы вы должны понимать термины и понятия, указанные выше.

### **ДРЕВНЯЯ ПРАКТИКА - НОВАЯ НАУКА**

Выполнение управленческих функций обязательно, если организация собирается добиться успеха. *Практика* управления так же стара, как организации, а это означает, что она действительно очень древняя. На глиняных табличках, датированных третьим тысячелетием до нашей эры, записаны сведения о коммерческих сделках и законах древней Шумерии, являя собой четкое доказательство существования там практики управления. По археологическим раскопкам можно проследить и более древние доказательства существования организаций: даже доисторические люди часто жили организованными группами.

Однако, как управление, так и организации древности сильно отличались от тех, что описаны в нашей книге. Хотя само управление старо как мир, идея управления как научной дисциплины, профессии, области исследований — относительно нова. Управление было признано самостоятельной областью деятельности только в двадцатом веке. Немного позже мы попытаемся хотя бы частично раскрыть причины этого. А сначала давайте кратко остановимся на истории развития организаций и управления ими, чтобы показать, какими они были в прошлом.

### **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. Висячие сады Вавилона, инкский город Мачу-Пикчу и пирамиды Египта могли появиться на свет только вследствие координированных организованных усилий. Задолго до рождения Христа существовали и крупные политические организации. Македония при Александре Великом, Персия, а позднее Рим простирались от Азии до Европы. Руководителями этих организаций были короли и генералы. Конечно, были и лейтенанты, были хранители житниц, были погонщики и надсмотрщики работ, губернаторы территорий и казначеи, которые помогали обеспечивать деятельность существовавших организаций.

Шли годы, управление некоторыми организациями становилось все более четким и все более сложным, а сами организации становились все более сильными и все более устойчивыми. Хорошим примером тому может служить Римская империя, просуществовавшая сотни лет. Римские легионы с четкой структурой управления, состоящей из генералов и офицеров, подразделением армий на дивизии, планированием и дисциплиной, шли победным маршем через плохо организованные европейские страны, через государства Среднего Востока. Завоеванные территории отдавались под управление губернаторов, подчинявшихся Риму, строились дороги, чтобы ускорить связь с Римом. Связь, как нам еще предстоит увидеть, — это очень важная составляющая успеха

организации. Знаменитые дороги, которые кое-где используются и сейчас, помогали собирать налоги и дань в пользу императора. И, что еще более важно, хорошие дороги позволяли легионам, размещенным внутри страны, быстро связываться с окраинными провинциями, если местные жители или местная администрация восставали против римского правления.

! Формы почти всех видов проявления современного управления можно проследить в этих огромных процветающих организациях древности, но в целом, характер и структура управления в те времена отличались от сегодняшних. Например, пропорция между руководителями и неруководителями была гораздо меньшей, было меньше руководителей среднего звена. Препные организации стремились иметь малочисленную группу руководителей высшего звена, которые сами принимали практически все важные решения. Очень часто руководство осуществлялось одним человеком, это был как бы театр одного актера. Если лицо на верхнем уровне управления (а это почти всегда был мужчина) был хорошим лидером и правителем, как Юлий Цезарь, или Адриан, тогда все шло более или менее гладко. Когда к власти приходил такой неумелый руководитель, как Нерон, жизнь могла погрузиться во мрак.

**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

Были в истории примеры организаций, которые управлялись так же, как организации управляются и в наше время. Ярким примером тому является римская католическая церковь. Простая структура: папа, кардинал, архиепископ, епископ и приходский священник, определенная еще основателями христианства, успешно функционирует и в настоящее время и является более «современной», чем структура многих организаций, появившихся только сегодня. Может быть, это и есть существенная причина того, что римская католическая церковь процветает на протяжении многих веков, в то время как появлялись и исчезали и отдельные деловые организации, и целые народы. Современные военные организации тоже во многих отношениях удивительно похожи на организации древнего Рима. Но, в целом, как показано в табл. 2.1., управление и организации в древности значительно отличались от современных.

### 3.2 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. Но, конечно, понимание того, что организацией можно управлять систематизирование, чтобы более эффективно достигать ее целей, не возникло по мановению волшебной палочки в один момент. Концепция эта развивалась в течение длительного периода времени, начиная с середины XIX века до 20-х годов века нынешнего. Основной силой, которая первоначально подстегнула интерес к управлению, была промышленная революция, которая началась в Англии. Но идея того, что управление само может внести существенный вклад в развитие и успех организации, впервые зародилась в Америке.

Несколько факторов помогают понять, почему именно Америка оказалась родиной современного управления. Даже в начале двадцатого века Соединенные Штаты были практически единственной страной, где человек мог преодолеть трудности, связанные с его происхождением, национальностью, проявив личную компетентность. Миллионы европейцев, стремящихся улучшить свою судьбу, иммигрировали в Америку в XIX веке, создав тем самым огромный рынок рабочей силы, состоящий из трудолюбивых людей. Соединенные Штаты почти с самого своего возникновения серьезно поддерживали идею образования для всех, желающих получить его. Образование способствовало росту числа людей, интеллектуально способных выполнять различные роли в бизнесе, включая и управление.

Трансконтинентальные железнодорожные линии, строительство которых было завершено в конце XIX века, превратили Америку в самый крупный единый рынок в мире. Интересно, что в то время практически не существовало государственного регулирования в бизнесе. Невмешательство позволяло предпринимателям, которые добивались успеха в самом начале развития своего бизнеса, становиться монополистами. Эти и другие факторы сделали возможным формирование крупных отраслей, крупных предприятий, настолько крупных, что они требовали формализованных способов управления.

Появление и оформление управления как науки, как области научных исследований, частично было ответом на потребности большого бизнеса, а частично — попыткой воспользоваться преимуществами техники, созданной в период промышленной революции, а частично достижением небольшой группы, горстки любознательных людей, имеющих горячее желание открыть самые эффективные способы выполнения работы.

Основні напрямки розвитку науки управління представлено на рис. 3.1., 3.2

**ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАК НАУЧНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ.** Развитие управления как научной дисциплины не представляло собою серию последовательных шагов вперед. Скорее, это было несколько подходов, которые часто совпадали. Объекты управления — это и техника, и люди. Следовательно, успехи в теории управления всегда зависели от успехов в других, связанных с управлением областях, таких как математика, инженерные науки, психология, социология и антропология. По мере того, как развивались эти области знания, исследователи в области управления, теоретики и практики, узнавали все больше о факторах, влияющих на успех организации. Эти знания помогали специалистам понять, почему некоторые более ранние теории иногда не выдерживали проверки практикой, и находить новые подходы к управлению.

В то же самое время мир становился ареной быстрых перемен. Все более частыми и значимыми становились научно-технические нововведения и правительства начали все более решительно определяться в своем отношении к бизнесу. Эти и другие факторы заставили представителей управленческой мысли глубже осознать существование внешних по отношению к организации сил. Для этой цели были разработаны новые подходы.

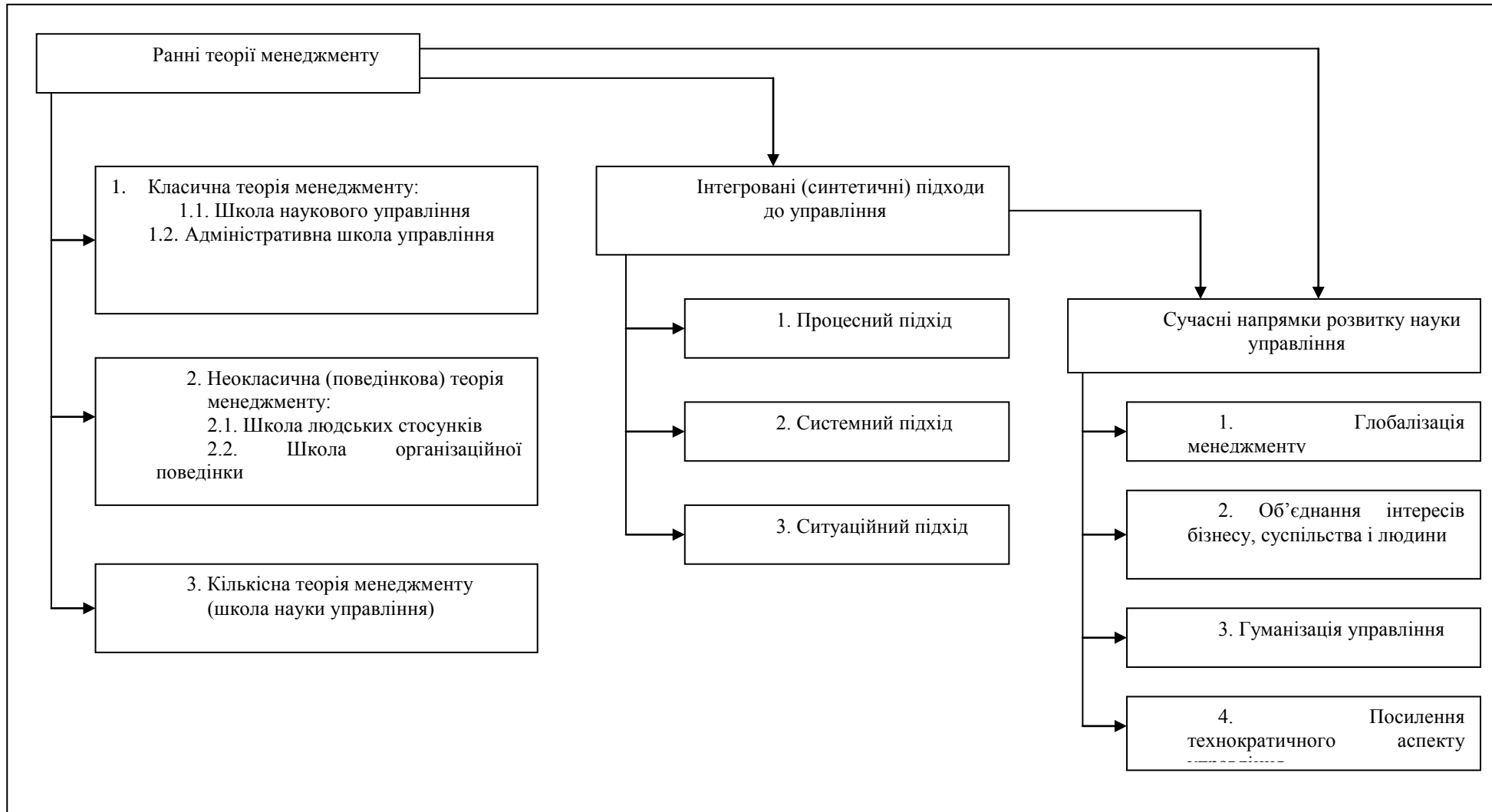


Рис. 3.1. Основні напрямки розвитку науки управління

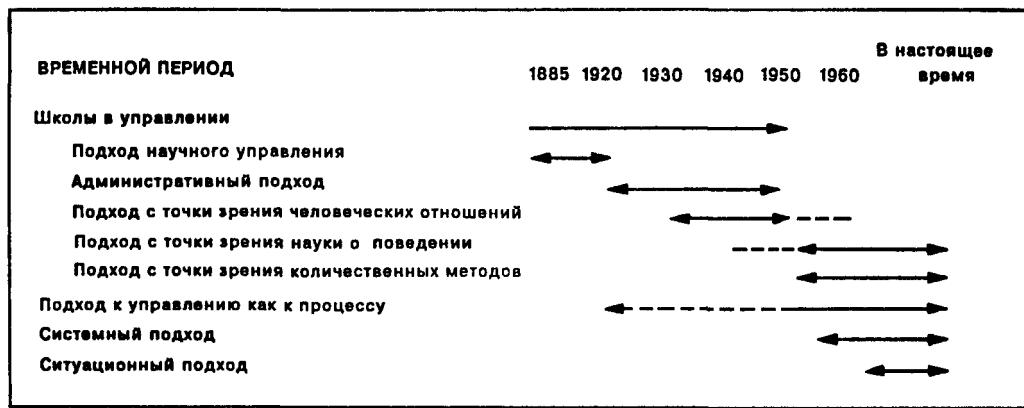


Рис. 3.2. Эволюция управления как науки.

**ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ.** К настоящему времени известны четыре важнейших подхода, которые внесли существенный вклад в развитие теории и практики управления (рис. 3.2.).

Подход с позиций выделения различных школ в управлении включает в себе фактически четыре разных подхода. Здесь управление рассматривается с четырех различных точек зрения. Это школы научного управления, административного управления, человеческих отношений и 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. Поскольку существует такое обилие факторов как в самой организации, так и в окружающей среде, не существует единого «лучшего» способа управлять организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.

### 3.3 ПОДХОДЫ НА ОСНОВЕ ВЫДЕЛЕНИЯ РАЗЛИЧНЫХ ШКОЛ

В первой половине двадцатого века получили развитие четыре четко различимые школы управленческой мысли. Хронологически они могут быть перечислены в следующем порядке: школа научного управления, административная школа, школа психологии и человеческих отношений и школа науки управления (или количественная школа). Самые убежденные приверженцы каждого из этих направлений полагали в свое время, что им удалось найти ключ к наиболее эффективному достижению целей организации. Более поздние исследования и неудачные попытки применить теоретические открытия школ на практике доказали, что многие ответы на вопросы управления были лишь частично правильными в ограниченных ситуациях. И, тем не менее, каждая из этих школ внесла значительный и ощутимый вклад в данную область. Даже самые прогрессивные современные организации до сих пор используют определенные концепции и приемы, возникшие в рамках данных школ.

. Загальна характеристика ранніх теорій менеджменту предсавлена на рис. 3.3

Для початкової стадії розвитку наукових знань про управління (ранні теорії менеджменту) характерним був одномірний підхід, за якого наголос робився на дослідженні одного з таких елементів управління: управлінської задачі, власне управлінської діяльності, поведінці і взаємовідносинах людей в організації, прийнятті управлінських рішень. Залежно від прийнятого напрямку досліджень виділяють такі школи менеджменту:



1. Школа наукового управління (Ф.Тейлор, Г.Форд, Френк і Ліліан Гілбрейт, Г.Гантт). Теорії ґрунтувалися на механістичному розумінні людини, її місця в організації і сутності її діяльності та були спрямовані на вирішення проблем підвищення продуктивності праці шляхом удосконалення операцій ручної праці на основі її наукової організації



2. Школа адміністративного управління (А.Файоль, Г.Емерсон, Л.Урвік, М.Вебер). Представники школи опрацьовували підходи до ефективного управління організацією в цілому, концентрували увагу на вивченні сутності та змісту управлінської (адміністративної) діяльності, намагалися виділити загальні принципи та закономірності управління організаціями



3. Школа людських стосунків (Е.Мейо, М.П.Фоллетт, А.Маслоу, Д.МакГрегор). В центрі уваги теоретиків цієї школи знаходиться людина, її індивідуальна поведінка й міжособові стосунки. В основу концепції людських стосунків покладено ідею про те, що застосування прийомів управління міжособовими стосунками, досягнення гармонії у взаємовідносинах між менеджерами і робітниками призводить до зростання продуктивності праці та ефективності організації



4. Школа організаційної поведінки (К.Арджиріс, Р.Лайкерт, Ф.Герцберг). Дослідження теоретиків школи організаційної поведінки (біхевіоризм) також зосереджені на людині. Але на відміну від представників руху за людські стосунки, вони шукали відповіді на запитання щодо природи соціальної взаємодії в колективі, влади та авторитету, комунікацій, лідерства, організаційної культури, управління конфліктними ситуаціями, тобто різних аспектів групової поведінки



5. Кількісна школа (Р.Аккоф, Г.Саймон, Л.В.Канторович). Представники кількісної школи розглядали управління як певний логічний процес, котрий можна відобразити за допомогою відповідних математичних моделей і на закладі цього забезпечити прийняття оптимальних управлінських рішень. Фактично дослідження теоретиків цієї школи спрямовані на розробку кількісних методів обґрунтування управлінських рішень (дослідження операцій)

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

Тейлор, например, скрупулезно 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. 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 — прим. ред.). По сравнению с более ранней системой это дало поистине феноменальный выигрыш.

#### **ПРИМЕР**

##### *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».

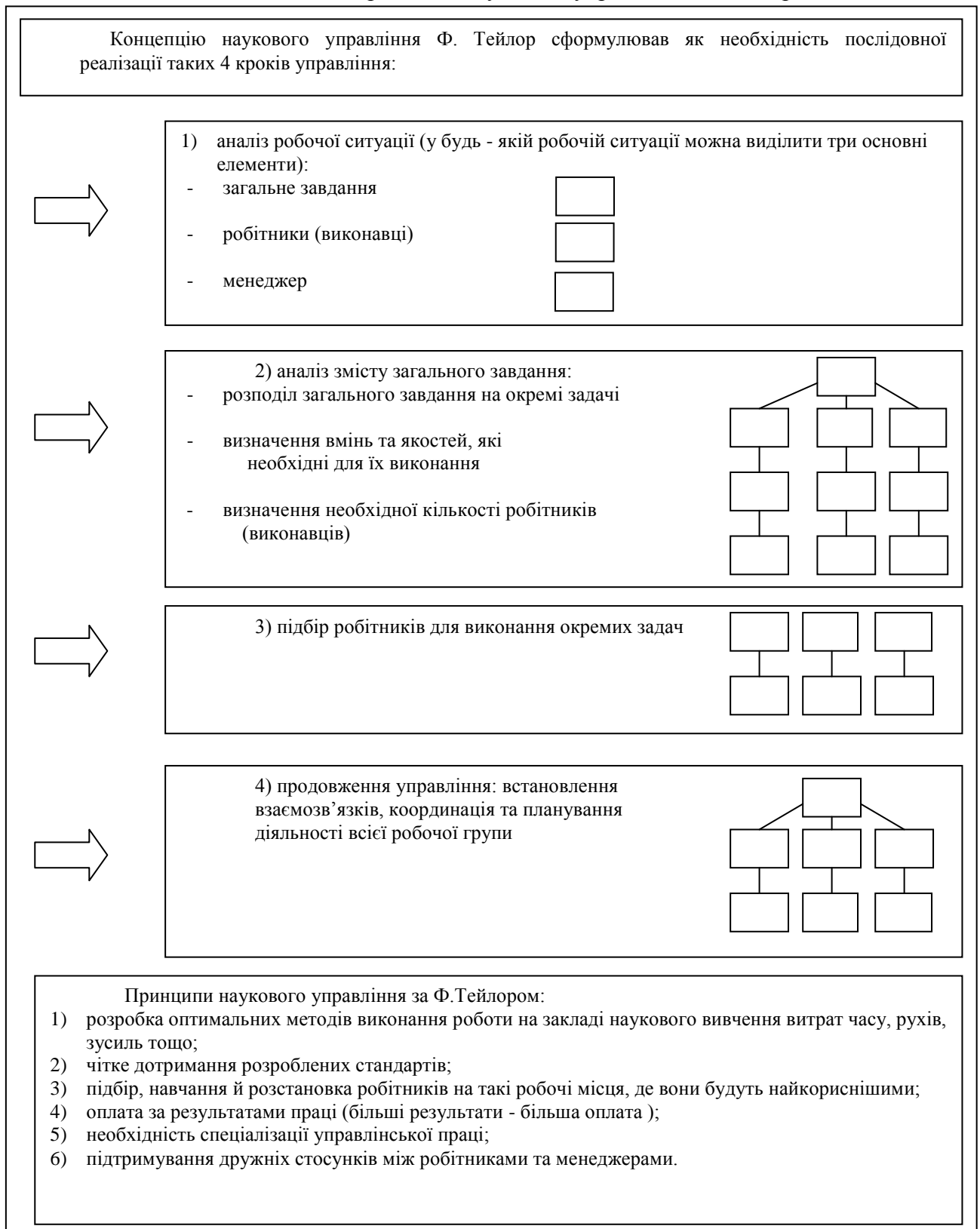
Научное управление не пренебрегало человеческим фактором. Важным вкладом этой школы было систематическое использование стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объема производства. Предусматривалась также возможность небольшого отдыха и неизбежных перерывов в производстве, так что количество времени, выделяемое на выполнение определенных заданий, было реалистичным и справедливо установленным. Это давало руководству возможность установить нормы производства, которые были выполнимы, и 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

спеціальність, і що організація в цілому виграє, якщо кожна група працівників зосередиться на тому, що вона робить успішніше всього. Цей підхід різко контрастивав со старою системою, при якій працівники самі планували свою роботу.

Концепція наукового управління стала серйозним переломним етапом, завдяки якому, управління стало широко визнаватися як самостійна область наукових досліджень. Вперше керівники-практики і вчені побачили, що методи і підходи, використовувані в науці і техніці, можуть бути ефективно використані в практиці досягнення цілей організації.

### Концепція й принципи наукового управління Ф.Тейлора



### 3.3.2 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<sup>3</sup>. Диндалл Урвик был консультантом по вопросам управления в Англии<sup>4</sup>. 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 слова — применительно к работе всей организации.

Приверженцы классической школы, как и те, кто писал о научном управлении, не очень заботились о социальных аспектах управления. Более того, 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, пытаясь определить общие характеристики и закономерности организаций. 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. Одним из них была разработка рациональной системы управления организацией<sup>6</sup>. Определяя основные функции бизнеса, теоретики-«классики» были уверены в том, что могут определить лучший способ разделения организации на подразделения или рабочие группы. Традиционно такими функциями считались финансы, производство и маркетинг. С этим было тесно связано и определение основных функций 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. В следующем разделе данной главы мы более подробно рассмотрим собственно функции управления.

Вторая категория классических принципов касалась построения структуры организации и управления работниками. Примером может служить принцип единоначалия, согласно которому человек должен получать приказы только от одного начальника и подчиняться только ему одному.

Концепція й "універсальні принципи управління" А. Файоля

1. Узагальнюючи власний багаторічний досвід практичної управлінської діяльності А.Файоль дійшов висновку, що функціонування будь-якої господарської організації як цілісного організму пов'язано з виконанням таких шести видів діяльності:

- 1) технічні операції (виробництво);
- 2) комерційна діяльність (закупівельна, збутова);
- 3) фінансова діяльність (пошук, залучення та оптимальне використання капіталу);
- 4) захисна діяльність (захист власності та співробітників організації);
- 5) облікові операції (аналіз, бухгалтерія, статистика);
- 6) управління

2. Управлінська діяльність може розрізнятися залежно від розмірів організації, рівня управління, інших факторів, але обов'язково включає в себе п'ять таких функцій управління:

- 1) планування (врахування майбутнього і розробка програми дій);
- 2) організація (побудова матеріального і соціального організмів підприємства);
- 3) розпорядництво (спонукання робітників до продуктивної праці);
- 4) координація (пов'язування, об'єднання, гармонізація всіх дій та всіх зусиль);
- 5) контроль (перевірка реального виконання згідно встановлених правил та виданих розпоряджень)

3. Для того, щоб забезпечити успіх в реалізації зазначених функцій, менеджер має дотримуватися чотирнадцяти таких "універсальних принципів управління":

- 1) розподіл праці (поділ робочих обов'язків);
- 2) влада (право віддавати накази і нести відповідальність за результати);
- 3) дисципліна (дотримання угод, укладених між організацією та її співробітниками);
- 4) єдність розпорядництва (працівник має отримувати розпорядження і бути підзвітним одному керівнику);
- 5) єдність керівництва (всі операції в організації, які мають одну мету, повинні виконуватися під керівництвом одного начальника);
- 6) підпорядкування індивідуальних інтересів загальним (інтереси будь-кого з працівників або групи працівників не можуть переважати інтереси організації загалом);
- 7) винагорода (працівники мають одержувати за свою працю гідну винагороду);
- 8) централізація (централізація означає ступінь, до якого підлеглі беруть участь в ухвалі рішень);
- 9) скалярний ланцюг (ієрархія влади від найвищого керівництва до нижчих рівнів);
- 10) порядок ("усьому своє місце і все на своєму місці");
- 11) рівність (менеджер мають ставитися до своїх підлеглих справедливо й доброзичливо);
- 12) стабільність складу персоналу (сприяння довгостроковим стосункам із співробітниками організації);
- 13) ініціатива (сприяння і заохочення підлеглих до пошуку і висування нових ідей);
- 14) корпоративний дух (формування духу однієї команди, сприяння єдності персоналу організації)

### 3.3.3 Школа человеческих отношений (1930—1950).

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.

### Концепція "ідеальної бюрократії" М.Вебера

За результатами досліджень проблем лідерства і бюрократичної структури влади в організації М.Вебер виділив три такі типи організацій:

- 1) харизматична організація (керівник має надзвичайно привабливі для підлеглих особисті якості);
- 2) традиційна організація (виникає на основі харизматичної, коли відбувається зміна лідера: члени організації за традицією підкоряються новому керівнику);
- 3) бюрократична (ідеальна) організація (ґрунтується на спеціальному розподілі влади, який забезпечує керівнику можливість бути лідером в організації. В основу бюрократичної організації покладено принцип раціональності, а не харизми або традиції)

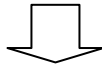
М.Вебер розглядав бюрократію як нормативну модель. Як ідеал, до якого повинні прагнути всі організації. Саме така модель, на його думку, спроможна забезпечити швидкість, точність, порядок, визначеність, безперервність і передбачуваність в діяльності організації. "Ідеальна бюрократія" за М.Вебером має такі основні характеристики:

- ⇒ 1. Поділ праці (робочі обов'язки поділяються на прості, рутинні та чітко визначені завдання)
- ⇒ 2. Ієрархія влади (офіси або посади розташовуються за принципом ієрархії, де кожний наступний рівень контролюється і керується вищим рівнем)
- ⇒ 3. Формальний добір (усі члени організації добираються на основі технічної майстерності, визначеної за результатами навчання, освіти або формальної співбесіди)
- ⇒ 4. Формальні правила та регулятивні норми (щоб забезпечити уніфікованість та регулювати дії підлеглих, менеджери мають значною мірою орієнтуватися на формальні організаційні правила, стандарти, показники оцінки роботи)
- ⇒ 5. Знеособлений характер (правила та норми контролю застосовуються уніфіковано, безвідносно до особистостей підлеглих та індивідуальних уподобань менеджерів)
- ⇒ 6. Орієнтація на службове просування (менеджери є не власниками керованих ними підрозділів, а професійними чиновниками. Вони працюють за фіксовану зарплату і просуваються службовими щаблями в межах організації)

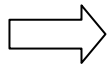
Основні результати Хоуторнських експериментів Е.Мейо

Результати проведених групою вчених на чолі з Е.Мейо впродовж 1927-1932 рр. так званих Хоуторнських експериментів засвідчили, що поведінка людини на робочому місці та результати її праці принципово залежать від того:

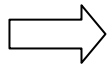
- 1) у яких соціальних умовах вона знаходиться на роботі;
- 2) які взаємовідносини у працівників існують поміж собою;
- 3) які стосунки складаються між робітниками і менеджерами



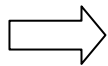
Інтерпретація емпіричних даних Хоуторнських експериментів дозволила Е.Мейо зробити такі висновки:



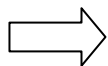
1. Людина являє собою соціальну істоту, яка орієнтована на колектив і включена в контекст групової поведінки. Е.Мейо запропонував нове поняття "соціальна людина", на поведінку якої впливають стосунки з іншими робітниками і групові норми, на відміну від "раціональної людини", поведінку якої визначають особисті економічні інтереси



2. Підвищення продуктивності праці робітників пов'язано не тільки з фізичними умовами і рівнем оплати праці, але й зі змінами соціальної ситуації в робочій групі



3. Працівники більш чутливі до соціального впливу групи, ніж до спонукань і засобів контролю, що використовуються керівниками



4. Винагородження (заробітна плата) значно меншою мірою впливає на продуктивність праці робітника, ніж групові стандарти, групові відчуття та рівень соціальної захищеності

Загальний висновок. На поведінку робітника впливають не тільки економічні стимули, але і його соціальні потреби. Поряд із формальними схемами робочого середовища поведінка робітника детермінована його людською природою. Отже, керівники повинні звертати особливу увагу на створення сприятливого соціального середовища в організації, що у підсумку і підвищує ефективність її діяльності

Таблица 2.2. Вклад различных направлений

<b>Школа научного управления</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи.</li> <li>2. Отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач, и обеспечение их обучения.</li> <li>3. Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения</li> </ol>
<b>Классическая школа управления</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Развитие принципов управления.</li> <li>2. Описание функций управления.</li> <li>3. Систематизированный подход к управлению всей организации.</li> </ol>
<b>Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности.</li> <li>2. Применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации таким образом, чтобы каждый работник мог быть полностью использован в</li> </ol>
<b>Школа науки управления</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке применению моделей.</li> <li>2. Развитие количественных методов в помощь руководителям принимающим решения в сложных ситуациях.</li> </ol>

### 3.3.4 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. По своей сути, исследование операций — это применение методов научного исследования к операционным проблемам организации. После постановки проблемы 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. После создания модели, переменным задаются количественные значения. Это позволяет объективно сравнить и описать каждую переменную и отношения между ними. Ключевой характеристикой науки управления является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями. Компьютер позволил исследователям операций конструировать математические модели возрастающей сложности, которые наиболее близко приближаются к реальности и, следовательно, являются более точными.

ВЛИЯНИЕ КОЛИЧЕСТВЕННОГО ПОДХОДА. Влияние науки управления или количественного подхода было значительно меньшим, чем влияние бихевиористского подхода, отчасти потому, что гораздо большее число руководителей ежедневно сталкивается с проблемами человеческих отношений, человеческого поведения, чем с проблемами, которые являются предметом исследования операций. Кроме того, до 60-х годов лишь у очень немногих руководителей было образование достаточное, для понимания и применения сложных количественных методов. Однако, в настоящее время положение быстро меняется, так как все больше школ бизнеса предлагает курсы количественных методов и применения компьютеров.

## Загальна характеристика інтегрованих підходів до управління

Для інтегрованих або синтетичних підходів до управління, які долають одномірність ранніх теорій менеджменту, характерними є:

- 1) погляд на управління як на багатомірне, комплексне явище, яке пов'язано чисельними зв'язками як з внутрішнім, так і зовнішнім середовищем;
- 2) визнання наявності синергічного ефекту, тобто того, що ціле завжди якісно відрізняється від простої суми його складових частин;
- 3) заперечення наявності універсальних підходів до управління та загальних принципів побудови і здійснення управління.

Процесний, системний та ситуаційний підходи до управління не є концепціями менеджменту, які складаються з певних положень, а являють собою скоріше способи або образи мислення, які у комплексі розглядають різні аспекти управління:



1. Процесний підхід розглядає управління як серію взаємопов'язаних і неперервних дій (функцій управління). Кожна функція, у свою чергу складається з підфункцій. Всі функції та підфункції об'єднуються пов'язуючими процесами комунікацій та прийняття рішень і доповнюються лідерством. Таким чином процес управління є загальною сумою всіх функцій, підфункцій, пов'язуючих процесів та лідерства.



2. Системний підхід стверджує, що організацію слід розглядати як систему в сукупності частин, з яких вона складається та зв'язків з її зовнішнім середовищем. Отже в управлінській діяльності необхідно враховувати вплив і взаємозв'язки чисельних факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Щоб вижити організація має пристосуватися до змін у середовищі. Головні причини того, що робиться у середині організацій слід шукати за її межами. Таким чином управління – це процес адаптації організації до змін у середовищі її функціонування.



3. Ситуаційний підхід визнає, що результати одних і тих самих управлінських дій в різних ситуаціях можуть суттєво відрізнятися. Тому в процесі здійснення управління менеджери повинні враховувати конкретну ситуацію, набір конкретних обставин, які впливають на організацію в даний момент. З точки зору ситуаційного підходу, управління є мистецтвом менеджера усвідомити ситуацію, визначити її характеристики, вибрати відповідну модель управління і вже потім використовувати наукові управлінські рекомендації загального характеру

Моделі менеджменту в концепції "конкуруючих цінностей" Р. Куінна

Чисельні концепції та моделі менеджменту поглиблюють наші уявлення про сутність менеджменту, проте жодна з них сама собою не є достатньою. Кожна з концепцій менеджменту концентрує увагу на окремих аспектах феномена управління, але водночас затемнює інші не менш важливі його характеристики. На думку Роберта Куінна з'ясування суперечливості цінностей різних концепцій менеджменту дозволяє зробити висновок про те, що всі вони (концепції) не тільки взаємно виключають, але й доповнюють одна одну і є однаково важливими елементами феномена управління (див. рис.)

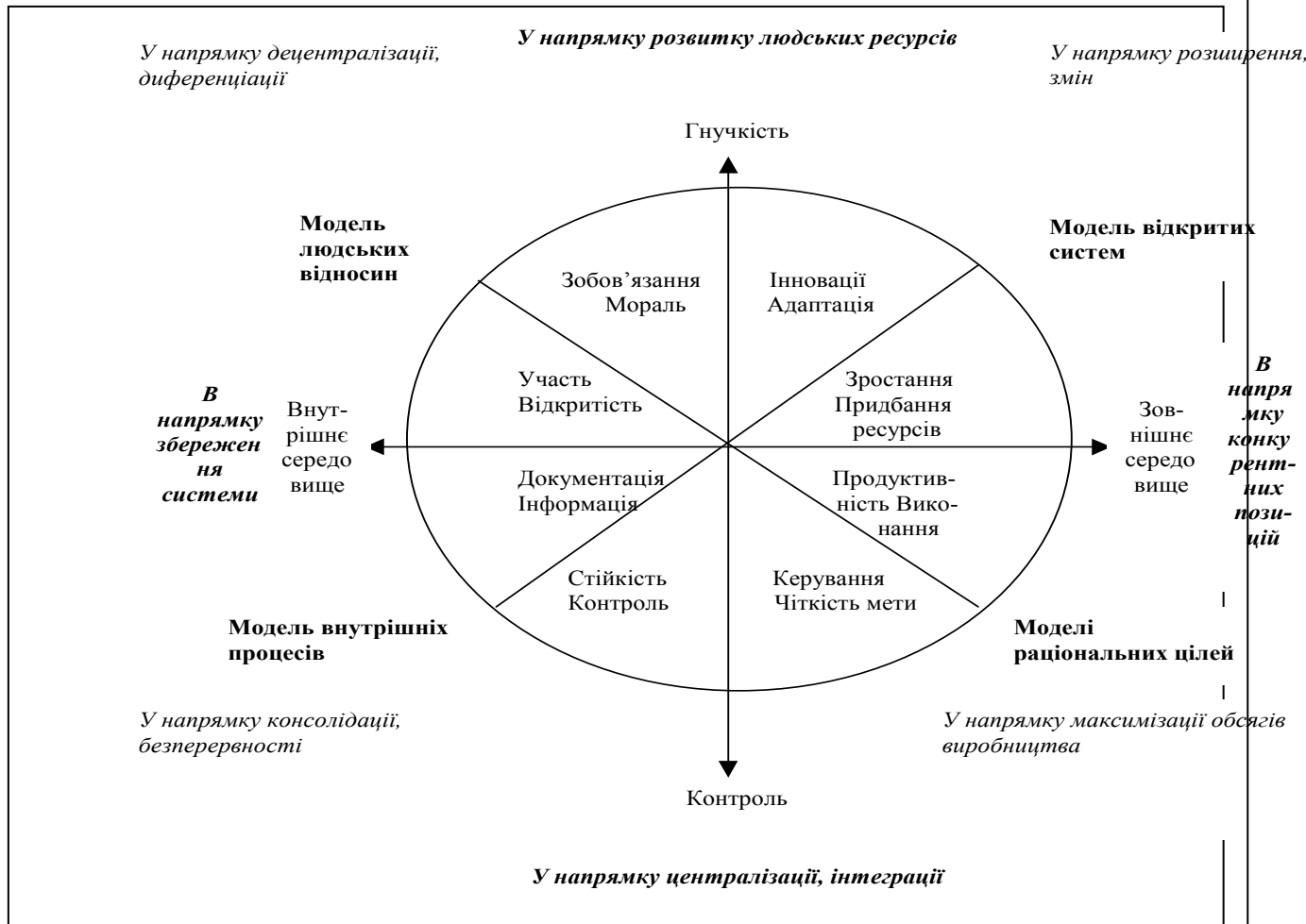


Рис. 2.8. Графічна інтерпретація моделі "конкуруючих цінностей" Р.Куінна



Характеристики моделі	Моделі			
	Раціональних цілей	Внутрішніх процесів	Людських відносин	Відкритих систем
1. Основні представники	Ф.Тейлор, Л. та Ф.Гілбрейт	А.Файоль, М.Вебер	Е.Мейо, М.Фоллетт, Ч.Бернард	Дж.Вудворд, Т.Барнс, Дж.Сталкер та ін.
2. Критерії ефективності	Продуктивність, прибуток	Стабільність, безперервність	Зобов'язання, мораль, згуртованість	Здатність до адаптації, зовнішня підтримка
3. Засоби/цілі	Чітке керування забезпечує продуктивні результати	Рутинізація призводить до стабільності	Залучення до участі призводить до зобов'язань	Безперервне оновлення гарантує зовнішню підтримку
4. Особлива увага	Раціональний аналіз, вимірювання	Визначення відповідальності , документування	Участь, узгодженість	Творче вирішення проблем, інновації
5. Ролі менеджера	Керівник і плановик	Спостерігач і координатор	Наставник і помічник	Інноватор і посередник

Моделі менеджменту в концепції "конкуруючих цінностей" Р. Куінна