# Развитие теории и практики менеджмента

       Чтобы лучше понять разворачивающееся перед нашими глазами такое новое и сложное социальное явление как, менеджмент, полезно поставить его в некий исторический ряд.

       Несмотря на огромное значение революционных преобразований, развитие менеджмента - это в основном эволюционный процесс. Он характеризуется непрерывностью и ориентацией на цели, стратегию\* и задачи организации. Меняются цели и стратегия - меняются конкретные задачи - меняются организация и методы управления. В отличие от всех предыдущих способов управления коллективными действиями, менеджмент включает в себя постоянное обновление. Историческая периодизация менеджмента подтверждает и показывает зависимость его развития от внешних условий, и прежде всего от исторического этапа развития общества. Этим обусловлена необходимость рассмотрения эволюции теории и практики менеджмента и перспектив его развития.

       Несмотря на определенное разнообразие школ и направлений развития менеджмента, можно выделить четыре основные сложившиеся школы:

1. Школа научного управления.
2. Административная, или классическая школа.
3. Школа человеческих отношений и поведенческих наук.
4. Математическая школа управления.

       Взаимосвязь всех школ создает высокоэффективный менеджмент. Каждая из школ является как бы нитью в канате управления, который приобретает наивысшую прочность тогда, когда все нити будут переплетены в одну. Следует отметить, что элементы всех этих школ находят широкое применение в рамках одной организации и по настоящее время. Современное управление\* вобрало в себя и продолжает развивать и углублять все лучшие идеи и достижения различных школ.

**Школа научного управления (1885-1920).**Появление школы научного управления связано прежде всего с теоретической и практической системой управления Ф. Тейлора (1856-1915), который и является её основателем. Проводя параллель, можно сказать, что как теория А. Смита дала начало всем ветвям политэкономии, так и система Тейлора - всему последующему менеджменту. П. Друкер писал: "*Тейлоризм - это скала, на которой мы воздвигаем нашу дисциплину".*

       Ф. У. Тейлор - инженер-практик и менеджер, который на базе анализа содержания работы и определения её основных элементов разработал методологические основы нормирования труда, стандартизировал рабочие операции, внедрил в практику научные подходы подбора, расстановки и стимулирования труда рабочих. Тейлор разработал и внедрил сложную систему организационных мер: хронометраж\*, инструктивные карточки, методы переобучения рабочих, плановое бюро, сбор социальной информации. Немалое значение он придавал стилю руководства, правильной системе дисциплинарных санкций и стимулированию труда. Труд в его системе является главным источником эффективности. Ключевым элементом этого подхода было то, что люди, которые производили больше, вознаграждались больше.

       Наряду с Тейлором основателями школы научного управления являются Френк и Лилия Гилберт, Генри Гантт и другие. Создатели школы научного управления исходили из того, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать большинство операций ручного труда, добиться более эффективного их выполнения. Формирование школы научного управления базировалось на трех основных моментах, которые послужили исходными принципами для развития менеджмента:

1. Рациональная организация труда.
2. Разработка формальной структуры организации.
3. Определение мер по сотрудничеству управляющего и рабочего, т. е. разграничение исполнительных и управленческих функций.

       Рациональная организация труда предполагала замену традиционных методов работы рядом правил, сформированных на основе анализа работы, и последующую правильную расстановку рабочих и их обучение оптимальным приемам работы.

       Научное управление наиболее тесно связано с работами Френка и Лилии Гилберт, которые занимались преимущественно вопросами изучения физической работы в производственных процессах и исследовали возможность увеличения выпуска продукции за счет уменьшения усилий, затраченных на их производство.

       Гилберты изучали рабочие операции, используя кинокамеры в сочетании с микрохронометром. Затем с помощью стоп-кадров анализировали элементы операций, изменяли структуру рабочих операций с целью устранения лишних, непродуктивных движений, стремились повысить эффективность работы.

       Ф. Гилберт по результатам своих исследований написал книги "Азбука научной организации труда" и "Изучение движений". Исследования вопросов рационализации труда рабочих, проводимые Ф. Гилбертом, обеспечивали трехкратное повышение производительности труда.

       Л. Гилберт положила начало области управления, которая теперь называется "управление кадрами". Она исследовала такие вопросы, как подбор, расстановка и подготовка кадров. Научное управление не пренебрегало человеческим фактором.

       Важным вкладом этой школы было систематическое использование стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объема производства. Научное управление также выступило 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 успешней всего. Этот подход резко контрастировал со старой системой, при которой рабочие сами планировали свою работу.

       Наиболее близким учеником Тейлора был Г. Гантт, занимавшийся разработками в области методики премиальной оплаты, составивший карты-схемы для производственного планирования (ленточные графики Гантта), а также внесший вклад в разработку теории лидерства. Работы Гантта характеризуют сознание ведущей роли человеческого фактора.

       Представители школы научного управления в основном посвящали свои работы тому, что называется управлением производства. Она занималась повышением эффективности на уровне ниже управленческого, так называемом внеменеджерском уровне.

       Концепция научного управления стала переломным этапом. Оно почти мгновенно стало предметом всеобщего интереса. Многие отрасли деловой деятельности стали применять научное управление не только в США, но и в Англии, Франции и в других странах.

       В нашей стране идеи научного управления развивали А. А. Богданов, Н. А. Витке, А. К. Гастев, О. А. Ерманский, Е. Ф. Розмирович и многие другие ученые и практики.

       А. А. Богданов в своей работе "Всеобщая организационная наука" (1913-1917) считал, что все виды управления в природе, обществе, технике имеют общие черты. Это концепция в дальнейшем была разработана и нашла отражение в кибернетике.

       А. К. Гастев основное внимание в своих работах уделял рациональной организации и культуре труда, заложил основы комплексного подхода к теории управления.

       Идеи, заложенные школой научного управления, были развиты и применены к управлению организациями в целом прежде всего представителями административной школы управления.

**Административная, или классическая школа управления (1920-1950).**Тейлор и Гилберт начинали свою карьеру простыми рабочими, что, несомненно, повлияло на их представления об управлении организацией. Создатели классической школы, наоборот, имели непосредственный опыт работы в качестве руководителей высшего звена управления в большом бизнесе. Естественно, что их интересы были связаны с эффективностью работы всей организации. Классики пытались определить общие характеристики и закономерности организаций.Развитие административной школы происходило по двум направлениям: рационализация производства и исследование проблем управления. *Целью этой школы было создание универсальных принципов управления,* реализация которых обязательно приведет к успеху. Здесь можно выделить работы Гаррингтона Эмерсона (1853-1931), Анри Файоля (1841-1925), Линдолла Урвика (1891-1983), Макса Вебера (1864-1920), Генри Форда (1863-1947). В нашей стране в начале 20-х годов также развернулась активная исследовательская работа в области научной организации труда, управления во всех отраслях народного хозяйства и государственном аппарате. Большой вклад в развитие науки об управлении внесли такие ученые, как Алексей Константинович Гастев (1882-1941) и Платон Михайлович Керженцев (1881-1940).

       Г. Эмерсон в своем главном труде и "Двенадцать принципов произ-водительности" (1911) рассматривает и формулирует принципы управления предприятиями, причем обосновывает их примерами не только промышленных организаций. Понятие производительности, или эффективности, есть то основное, что внес Эмерсон в науку управления, он впервые поставил вопрос об эффективности производства в широком смысле. Эффективность - понятие, введенное им впервые, означает максимально выгодное соотношение между совокупными затратами и экономическими результатами. *"Истинная производительность всегда дает максимальные результаты при минимальных условиях; напряжение, наоборот, дает довольно крупные результаты лишь при условиях ненормально тяжелых"*[64].

       Г. Эмерсон поставил и обосновал вопрос о необходимости и целесообразности применения комплексного, системного подхода к решению сложных многогранных практических задач организации управления производством и всякой деятельности вообще. Принципами управления, сформулированными Эмерсоном, являются:

1. *Точно поставленные идеалы или цели,* к достижению которых стремятся каждый руководитель и его подчиненные на всех уровнях управления.
2. *Здравый смысл,* т. е. подход с позиций здравого смысла к анализу каждого нового процесса с учетом перспективных целей.
3. *Компетентная консультация,* т. е. необходимость специальных знаний и компетентных советов по всем вопросам, связанным с производством и управлением. Подлинно компетентный совет может быть только коллегиальным.
4. *Дисциплина -* подчинение всех членов коллектива установленным правилам и распорядку.
5. *Справедливое отношение к персоналу.*
6. *Быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет,* обеспечивающий руководителя необходимыми сведениями.
7. *Диспетчирование,* обеспечивающее четкое оперативное управление\* деятельностью коллектива.
8. *Нормы и расписания,* позволяющие точно измерять все недостатки в организации и уменьшать вызванные ими потери.
9. *Нормализация условий,* обеспечивающая такое сочетание времени, условий и себестоимости, при котором достигаются наилучшие результаты.
10. *Нормирование операций,* предлагающее установление времени и последовательности выполнения каждой операции.
11. *Письменные стандартные инструкции,* обеспечивающие четкое закрепление всех правил выполнения работ.
12. *Вознаграждение за производительность,* направленное на поощрение труда каждого работника.

       Эмерсон получил известность также благодаря своим исследованиям штабного принципа в управлении. Дополняя линейный принцип построения организации штабным принципом, он полагал, что штабной принцип применим не только к военным организациям, но и ко всем типам организаций.

       Основателем классической школы управления считается французский горный инженер Анри Файоль, который внес огромный вклад в науку управления. Не случайно американцы называют А. Файоля отцом менеджмента. Он разработал общий подход к анализу деятельности администрации и сформулировал некоторые, строго обязательные принципы управления.

1. *Разделение труда.*Это естественное явление. Его целью является повышение количества и качества производства при затрате тех же усилий. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые должно быть направлено внимание и действие. Причем разделение труда применимо не только к техническим работам. Результатом его является специализация функций и разделение власти.
2. *Власть (полномочия) и ответственность.*Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность есть санкции - награды или кары, - сопровождающие её действие. Где есть полномочия, возникает и ответственность.
3. *Дисциплина -* это по существу повиновение, усердие, деятельность, манера держать себя, движение. Дисциплина предполагает выполнение и уважение достигнутых соглашений между организацией и её работниками.
4. *Единство распорядительства, или единоначалие.*Работнику может давать два приказания относительно какого-либо действия только один начальник.
5. *Единство руководства, направления.*Один руководитель и одна программа для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель. Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.
6. *Подчинение частных, личных интересов общим.*Интересы одного работника или группы работников не должны преобладать над интересами организации большего масштаба вплоть до интересов государства в целом.
7. *Вознаграждение персонала есть оплата исполненной работы.*Она должна быть справедливой и по возможности удовлетворять как персонал, так и организацию, как нанимателя, так и работника.
8. *Централизация.*Как и разделение труда, централизация есть естественное явление. Однако соответствующая степень централизации варьируется в зависимости от конкретных условий. Проблема централизации и децентрализации разрешается нахождением меры, дающей наилучшую общую производительность.
9. *Иерархия, или скалярная цепь.*Иерархия, или скалярная цепь, - это ряд руководящих должностей, начиная с высших и кончая низшими. Ошибкой является уклонение без нужды от иерархии, но гораздо большая ошибка - сохранение ее, когда это может наносить ущерб организации.
10. *Порядок.*Формула материального порядка - определенное место для всякой вещи и всякая вещь на своем месте. Формула социального порядка - определенное место для каждого лица и каждое лицо на своем месте. Графические таблицы, схемы значительно облегчают установление и контроль как социального, так и материального порядка.
11. *Справедливость.*Справедливость есть результат сочетания благожелательности с правосудием.
12. *Постоянство состава персонала.*Высокая текучесть кадров является причиной и следствием плохого состояния дел. Посредственный руководитель, который дорожит своим местом, безусловно предпочтительней, чем выдающийся, талантливый менеджер\*, который быстро уходит и не держится за свое место.
13. *Инициатива.*Инициатива - это разработка плана и успешная его реализация. Свобода предложений и осуществления также относится к категории инициативы.
14. *Единение персонала, или корпоративный дух.*Гармония, единение персонала - большая сила в организации.

       Файоль, внесший огромный вклад в науку управления, считал, что число принципов управления неограниченно и изменение положения вещей может повлечь за собой изменение правил. В отличие от Тейлора, Файоль отрицал необходимость наделения функциональных работников административными правами и впервые указал на необходимость создания штабов, которые не должны обладать правом руководства, а осуществляют подготовку к будущему и выявляют возможные способы совершенствования организации. Особое внимание Файоль уделял составлению плана и прогноза. Заслугой Файоля является также вывод о том, что не только инженерно-технические работники, но и каждый член общества нуждается в той или иной степени в знании принципов административной деятельности.

       Предприниматель, организатор, ученый, Файоль был первым исследователем, классифицирующим изучение управления по его функциональным признакам, таким как планирование, организация, распоряжение, координация, и контроль.

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

       Файоль пришел к заключению, что личность администратора весьма существенна для процветания организации. Исходя из этого, Файоль составил перечень качеств, которыми должны по его мнению обладать менеджеры\*. К числу основных качеств, необходимых менеджеру, он отнес:

1. Здоровье и физическую бодрость.
2. Ум и интеллектуальные способности.
3. Моральные качества, такие как настойчивость, энергия, мужество в принятии решений и ответственности, чувство долга и так далее.
4. Хорошее общее образование.
5. Управленческие способности: предвидение, умение разрабатывать план действий, организационные навыки, искусство обращения с людьми, способность объединять и направлять усилия многих людей и умение их контролировать.
6. Общую осведомленность во всех существенных функциях предприятия.
7. Подлинную компетентность в той специфической деятельности, которая характеризует организацию.

       На базе работ Файоля в двадцатые годы было сформулировано понятие организационной структуры фирмы, между элементами которой устанавливаются определенные взаимосвязи по реализации основных функций управления.

       Если Файоль исследовал функциональный аспект менеджмента, то Макс Вебер развивал институциональный аспект. Его основная работа "Теория общества и экономическая организация" (1920) посвящена анализу проблемы лидерства и бюрократической структуре власти в организации. Вебер выделяет три основных типа организаций в зависимости от характера власти, которой обладает руководитель: харизматический, традиционный и идеальный (или бюрократический).

*Харизматический тип*организации имеет место тогда, когда руководитель обладает исключительными личными качествами.

*Традиционный тип* организации возникает из харизматического, когда происходит естественная замена лидера и члены организации по традиции подчиняются руководителю, заменившему прежнего лидера.

*Идеальный (бюрократический) тип* основан на специальном разделении власти, обеспечивающем руководителю возможность быть лидером в организации.

       Особенно подробно Вебер разработал характеристики третьего типа организации. Бюрократический тип организации имеет следующие основные черты:

1. вся деятельность организации расчленяется на простейшие элементарные операции, выполнение которых формально закрепляется за отдельными звеньями;
2. каждый руководитель наделяется формально закрепленной властью и авторитетом, которые действуют только внутри организации. В построении должен четко проявляться принцип иерархии\*;
3. система четких правил, инструкций и стандартов, определяющих порядок работы и ответственность каждого члена организации;
4. любой руководитель организации должен сохранять необходимую "социальную дистанцию", должен быть беспристрастным по отношению к своим клиентам и подчиненным, что способствует одинаково справедливому отношению ко всем лицам.
5. необходимо, чтобы каждый член организации занимал должность в соответствии с его квалификацией и был огражден от возможности произвольного увольнения. Система продвижения кадров может быть построена по принципу продолжительности работы, успешности деятельности или с учетом обоих факторов.

       Указанные характеристики идеальной (бюрократической) организации, рассмотренные Вебером, позволили акцентировать внимание на определенных параметрах организации и определить направления формализации её деятельности.

       В нашей стране, как уже указывалось, также проводились исследования которые, можно отнести к школе управления. Так, А. А. Богданов в своей работе "Всеобщая организационная наука" (1913-1917) писал, что все виды управления в природе, обществе, технике имеют общие черты. Он пытался создать "особую организационную науку", определить её предмет, законы, основные категории. Ряд понятий, разработанных Богдановым, применяется для построения математических моделей экономических процессов и при решении планово-экономических задач. [ ]

       Другой представитель отечественной школы - А. К. Гастев, подчеркивал, что "попытки создания так называемой организационной науки вне связи с конкретными тенденциями машинизированного массового производства неминуемо обрекаются на неудачу". [ ] Основное внимание в своих работах он уделял рациональной организации и культуре труда, заложил основу комплексного подхода к теории управления. П. М. Керженцев понимал научную организацию труда как изучение организационных приемов и определение наиболее рациональных методов организационной работы. Вместе с тем он исследовал только управление людьми, коллективами независимо от сферы их деятельности.

       В отечественной литературе немало отводили место разработке принципов управления. Так, во многих работах выделяются 10 следующих принципов:

1. Принцип демократического централизма.
2. Принцип единства политического и хозяйственного руководства.
3. Принцип планового ведения хозяйства.
4. Принцип материального и морального стимулирования труда.
5. Принцип научности управления.
6. Принцип ответственности.
7. Принцип правильного подбора и расстановки кадров.
8. Принцип экономичности и эффективностию.
9. Принцип оптимального сочетания отраслевого и территориального управления.
10. Принцип преемственности хозяйственных решений.

       Из приведенных принципов видно, что объективно теория управления развивалась бы параллельно как в нашей стране, так и на Западе, естественно с учетом специфических условий - у нас в условиях командно-административной системы, на Западе в условиях рыночных отношений.

       С конца XIX в. бюрократия является важным атрибутом любой крупной организации. Умножение управленческих функций, расширение отделов и возникновение филиалов, возрастание объемов документации и всевозможных расчетов - все это содействовало росту административного персонала. Преимущество бюрократии заключается в создании рациональных структур с широкими возможностями их универсального применения к различным социальным институтам. Хотя бюрократическая форма организации управления нередко и квалифицируется как бесчеловечная и безразличная к человеческим нуждам, она тем не менее представляла ощутимый прогресс в сравнении с куда более жесткой практикой первых фабричных систем, где работник был лишь материалом для эксплуатации. Практическое внедрение принципов управления упорядочивало реализацию власти менеджера над исполнителями, а поэтому в определенной степени и ограничивало ее. Поэтому в этих условиях процесс управления зависел вроде бы не от конкретных людей, а от совокупности формальных принципов управления.

       Вместе с тем характерной чертой бюрократической структуры является её замкнутость в себе. Развитие этой структуры ведет ко все более формальной и искаженной связи системы управления с реальной экономической действительностью. Бюрократизация в её негативном смысле не является неизбежной. Она становится реальной только в условиях монополизма, когда исключается или ослабляется в первую очередь экономический контроль над аппаратом управления. Мировая практика уже имеет опыт блокирования бюрократизации хозяйственной жизни, повышения эффективности систем управления.

       Так, можно привести систему мер, названную американскими исследователями "адхократией" .Под ней понимаются особые организационные механизмы, создаваемые для решения проблем, которые не могут быстро и эффективно решаться в бюрократической структуре или проваливаются и застревают в этой структуре.

       Методы адхократии заключаются, в частности, в отказе от жесткой централизации управления, проведения параллельных исследований и разработок, в организации внутрифирменной конкуренции, децентрализации производства, предоставлении максимальной автономии филиалам и подразделениям.

       Характерной особенностью методов является применение разнообразных моральных стимулов, попытка максимального использования человеческого фактора.

       Анализ деятельности крупных компаний, использующих политику адхократии, показал следующие особенности. Методы управления в лучших крупных компаниях воспроизводят практику малых фирм: поддержание небольших размеров предприятий и подразделений, простота управления, минимум бюрократических преград; постоянный личный контакт управляющих с персоналом; отсутствие жесткой регламентации в творческой деятельности; формирование чувства единой семьи у всех работающих и др.

       Однако с развитием общества происходит постепенный отход от командных методов управления, развиваются непрямые, косвенные формы управления, и проявляется это прежде всего в развитии школы человеческих отношений.

**Школа человеческих отношений (1930-1950) и поведенческих наук (1930 - по настоящее время).**На рубеже тридцатых годов в США стали формироваться предпосылки, приведшие позже к качественно иной ситуации в менеджменте. В условиях перехода от экстенсивных к интенсивным методам хозяйствования назрела необходимость в поиске новых форм управления, более чутких к человеческому фактору. Определенный прорыв в области менеджмента был сделан на рубеже тридцатых годов, ознаменовавшихся появлением школы человеческих отношений. В её основу положены достижения психологии и социологии (наук о человеческом поведении).

**Школа человеческих отношений.** Основателем школы человеческих отношений является американский психолог Элтон Мэйо (1880-1949). 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, возникающие 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 желание руководства и на материальные стимулы. Позднее исследования, проведенные Абрахамом Маслоу и другими психологами, показали, что мотивами поступков людей 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.

       Исследователи этой школы исходили из того, что если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то уровень удовлетворенности у работников возрастает, что естественно ведет к увеличению производительности. И в самом деле, *"только человеческие ресурсы способны производить экономические результаты. Все другие ресурсы подчиняются законам механики. Их можно лучше использовать, но их выход никогда не будет больше, чем сумма входов".*

       Цель сторонников этой школы состояла в том, чтобы попытаться управлять, воздействуя на систему социально-психологических факторов. Школа человеческих отношений явилась попыткой менеджмента рассматривать каждую организацию как социальную систему.

       Основоположник этой школы Элтон Мэйо считал, что организация обладает единой социальной структурой. И задача менеджмента состоит в том, чтобы в дополнение к формальным зависимостям между членами организации развивать плодотворные неформальные связи, которые сильно влияют на результаты деятельности. Таким образом, формальная организация\* дополнялась бы неформальной структурой, которая расценивается как необходимый и существенный компонент эффективной деятельности организации.

       Организацию сравнивают с айсбергом, в подводной части которого находятся различные элементы неформальной системы, а в верхней - формальные аспекты организации. Тем самым подчеркивается приоритет этой системы над официально установленными взаимоотношениями в организации, более глубокий определяющий характер социально-психологических характеристик в организации.

       Свои выводы Э. Мэйо основывал прежде всего на известных хоуторнских экспериментах, проведенных в рабочих группах на Хоуторнском заводе фирмы "Вестерн Электрик Кo" (Чикаго) в США в 1924-1936 годах. В общем эти выводы можно представить следующим образом:

1. Выработка рабочего определяется скорее групповыми нормами, чем его физическими возможностями. Все нормы, характеризующие определенные стандарты поведения или позицию человека, поддерживаются групповыми санкциями (например, угрозой социального остракизма). Групповые нормы по существу являются неписаными правилами, регулирующими неформальную организацию.
2. Рабочие гораздо чаще действуют или принимают решения как члены группы, нежели как индивиды; поведение их в большинстве случаев обусловливается групповыми нормами.
3. Особое значение имеют неформальные лидеры для достижения целей группы, установления и поддержания групповых норм. Лидер группы - это человек, чья деятельность в наибольшей степени совпадает с групповыми нормами, т. е. человек, чье поведение воспринимается как наиболее способствующее достижению целей группы.

       Исходя из этого, менеджер\* выполняет две функции: экономическую и социальную. Первая направлена на максимизацию цели организации, вторая - на создание и управление трудовых объединений и групп, эффективно работающих вместе.

       Достижением Мэйо и его последователей в анализе неформальной структуры было доказательство необходимости расширения границ организационного анализа за пределы должностной структуры.

**Школа поведенческих наук.** Эта школа значительно отошла от школы человеческих отношений. Новизна этой школы заключалась в стремлении оказать помощь работнику в осознании его возможностей на основе применения концепций поведенческих наук для построения и управления организациями. Основной целью школы поведенческих наук является повышение эффективности организации за счет повышения эффективности её человеческих ресурсов.

       Начало новому течению науки управления положил Ч. Барнард. Первые свои работы он посвятил проблемам кооперации человеческой деятельности. Барнард начал свое конструирование теоретической модели кооперативных систем с индивида как дискретного существа. Вместе с тем каждый индивид не действует в одиночку вне сотрудничества и отношений с другими людьми. Индивиды уникальны, независимы и обособлены, в то время как организации кооперативны. Будучи независимыми индивидами, люди могут выбирать, входить им или нет в ту или иную кооперативную систему.

       Сохранение кооперации зависит от двух условий: от её *результативности* и от присущей ей *эффективности*. Результативность характеризует достижение кооперативной цели и является социальной по своей природе, тогда как эффективность относится к удовлетворению индивидуальных мотивов и личностна по своему характеру. Функции менеджера как раз и состоят в том, чтобы обеспечить совпадение кооперативного и индивидуального компонентов организации.

       Изучал Барнард и природу неформальных организаций, которые он рассматривал как своего рода самозащиту индивидов перед экспансией формальных организаций: "Под неформальной организацией я подразумеваю совокупность личных контактов и взаимодействий, а также ассоциированные группы людей". Неформальная организация весьма неопределенна и почти бесструктурна. К числу её главных функций относятся: коммуникация\*; поддержание сплоченности; укрепление чувства личного тождества, самоуважения, независимости выбора.

       Барнард полагал, что "индивид всегда является стратегическим фактором". Именно усилия, прилагаемые людьми, и составляет энергию социальных организаций, но они идут на действия, лишь побуждаемые стимулами.

       Центральная роль в кооперативных системах принадлежит, по Барнарду, управляющим, в функции которых входят разработка утонченного искусства принятия решений, продумывание системы коммуникаций, включая схему организации и структуру управленческого персонала.

       Исследователи школы поведенческих наук впервые дали научное обоснование роли мотивов и потребностей человека в его трудовой деятельности. Они рассматривали мотивы как главный показатель отношения людей к труду. Структура мотивов выступает как внутренняя характеристика труда. Положительная мотивация\* - главный фактор успешности выполнения работы. В теории менеджмента изучение мотивации составляет особое направление. Значительный вклад в эту область внесли А. Маслоу, Ф. Херцберг, Дуглас Мак Грегор.

       Абрахам Маслоу разработал теорию потребностей, известную как "пирамида потребностей". В соответствии с учением Маслоу, человек имеет сложную структуру иерархически расположенных потребностей, и управление в соответствии с этим должно вестись на основе выявления потребностей рабочего и использования соответствующих методов мотивирования.

**Математическая школа управления (1950 - по настоящее время).**Математическая школа управления (иногда её называют теорией количественных методов менеджмента) зародилась в начале 40-х годов, и прежде всего в управлении войсками во время Второй мировой войны. Затем опробованные количественные методы были перенесены на управление гражданскими организациями. Многие фирмы начали использовать некоторые математические инструменты при найме служащих, расстановке оборудования на производственных площадях, планировании складских операций. То есть математика носила прикладной характер в некоторых областях менеджмента.

       Математическая школа характеризуется прежде всего использованием в менеджменте исследований операций и моделирования. По существу эта школа использует количественные методы для решения управленческих и производственных проблем. Она акцентирует свое внимание на принятии решений, экономической эффективности, формальных математических моделях и использовании компьютеров.

       Использование операций в области менеджмента - это применение количественных методов к операционным проблемам организации. Определив проблему, разрабатывают модель ситуации, которая приближенно отражает существенные свойства реальности, т. е. упрощает. Это позволяет придать переменным количественные значения и объективно сравнить и описать каждую переменную, а также взаимозависимости между ними. Ключевой характеристикой этой школы является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями.

       Формирование и развитие этой школы связано с такими именами, как Р. Акофф, С. Вир, Д. Форрестер и др. Наряду с исследованиями операций и моделированием в рамках этой школы получает развитие системный подход\* к проблемам менеджмента на основе системного анализа, что привело к созданию системотехники. Существуют десятки определений ключевых слов, раскрывающих суть этого подхода. Остановимся лишь на некоторых из них, позволяющих его понять.

*Система\* -* это некоторая целостность единства, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого.

*Системный подход -* комплексное изучение явления или процесса как единого целого с позиций системного анализа, т. е. уточнение сложной проблемы и её структуризация в серию задач, решаемых с помощью экономико-математических методов, нахождение критериев их решения, детализация целей, конструирование эффективной организации для достижения целей.

*Системотехника -* прикладная наука, исследующая задачи реального создания сложных управляющих систем. Процесс построения системы состоит из шести этапов:

1. Системный анализ.
2. Системное программирование, которое включает определение текущих целей: составление графиков и планов работы.
3. Системное проектирование - реальное проектирование системы, её подсистем и компонентов для достижения оптимальной эффективности.
4. Создание программ математического обеспечения.
5. Ввод системы в действие и её проверка.
6. Обслуживание системы.

       Таким образом, можно сказать, что зарождение и развитие управленческой мысли может быть описано как взаимопереплетенная цепь трех различных философий: классическая (научная и административная школы); философия человеческих отношений, или бихевиоральное направление; и математическая школа. В то или иное время каждому звену цепи придавалось преобладающее значение. Эволюция управленческой мысли доказала, что все три звена взаимосвязаны и необходимы и кратко их можно представить в виде таблицы 1. 1.

Т а б л и ц а 1.1

**Вклад различных школ в теорию управления**

|  |
| --- |
| **Школа научного управления** |
| 1. Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи.2. Отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач и обеспечения их обучения.3. Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения их задач.4. Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности труда.5. Отделение планирования и обдумывания от самой работы. |
| **Классическая школа управления** |
| 1. Развитие принципов управления.2. Описание функций управления.3. Систематизированный подход к управлению всей организацией. |
| **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. |
| **Математическая школа управления** |
| 1. Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей.2. Развитие количественных методов в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях. |

**Харизма** *(греч.)* - милость, благодать, божественный дар. Исключительная одаренность, наделенность какого-либо лица (харизматического лидера - пророка, проповедника, политического деятеля), действия, института или символа особы-ми качествами исключительности, непогрешимости в глазах приверженцев. Тер-мин впервые применен в работах Трельча и М. Вебера. Харизма - это власть, построенная не на логике, не на традициях, а на силе личных качеств или способностей лидера.
**Бюрократия** *(фр. bureaucratie)* - господство канцелярии; специфическая форма социальных организаций в обществе, существо которой заключается в главенстве формы над содержанием деятельности, в подчинении правил и задач функцио-нирования организации целям её сохранения и укрепления. Тип организации, для которой характерно специализированное распределение труда, четкая управленческая иерархия, правила и стандарты, показатели оценки работы, принципы найма, основывающиеся на компетенции работника.
**Адхократия** *(от лат. ad hoc)* - предназначенный для этого случая.