Тема 2. Розвиток науки управління

Навчальні цілі

1. Поглибити уявлення про сутність менеджменту з позиції вивчення історії розвитку науки управління.
2. З′ясувати логіку розвитку науки управління та формування її сучасних перспектив.
3. Критично дослідити ключові ідеї класиків менеджменту.
4. Розкрити сутність інтегрованих (синтетичних) підходів до управління як бази для розробки сучасних концепцій та моделей менеджменту.
5. Ідентифікувати сучасні тенденції у розвитку науки управління та фактори, що їх обумовлюють.
6. Підвести студентів до розуміння того, що різні теорії менеджменту не тільки взаємно виключають, але й доповнюють одна одну в межах сучасного уявлення про сутність менеджменту.

Методичні рекомендації до вивчення теми

Самостійне вивчення цієї теми передбачає засвоєння основних питань за програмою дисципліни відповідно до сформульованих навчальних цілей. Ґрунтовне засвоєння програмного матеріалу потребує опрацювання кількох літературних джерел, наведених у списку рекомендованої літератури. Принципових розбіжностей щодо висвітлення основних ідей і положень тих або інших концепцій менеджменту у підходах різних авторів немає. Вони розрізняються тільки логікою викладання матеріалу та рівнем деталізації інформації про результати досліджень класиків менеджменту. З цієї точки зору заслуговує на увагу оригінальне висвітлення логіки розвитку науки управління в підручнику Д.Бодді та Р.Пейтона [1]. Новітні тенденції й концепції менеджменту достатньо повно охарактеризовані в підручнику Р.Дафта [3]. Для студентів, яких глибоко інтересує історія науки менеджменту корисним буде й вивчення

першоджерел – оригінальних наукових праць таких видатних теоретиків менеджменту як Ф.Тейлор, А.Файоль, П.Дракер та ін.

Друга тема курсу органічно доповнює першу. Її засвоєння дозволить студентам поглибити уявлення про сутність менеджменту з позиції історії розвитку науки управління та змісту основних концепцій менеджменту. Вивчення історичного поступу науки менеджменту може здійснюватися з двох полярно протилежних точок зору: релятивізму й абсолютизму. Релятивіст розглядає кожну окрему теорію, запропоновану в минулому, як більш чи менш правдиве відображення тогочасних умов, причому кожна теорія в принципі має однакове виправдання у власному контексті. Абсолютист зосереджує свою увагу на тому, що можна вважати поступом від помилки до істини. Релятивісти неспроможні ранжувати теорії з оцінкою їх внеску у розвиток науки управління. Тому в процесі засвоєння матеріалу даної теми доцільно орієнтуватися на тлумачення історії розвитку науки менеджменту з позиції абсолютизму.

Вивчення теми рекомендується почати із з'ясування передумов виникнення науки управління, особливостей і логіки її розвитку. Принципово важливим тут є усвідомлення того, що на відміну від всіх інших наук розвиток управлінської думки не був послідовною еволюцією системи наукових знань. Навпаки, на першому етапі наука менеджменту розвивалася одночасно у кількох відносно самостійних напрямках: класична теорія менеджменту (школа наукового управління та адміністративна школа); неокласична теорія (школа людських стосунків та школа організаційної поведінки); кількісна теорія менеджменту. Необхідно підкреслити, що кожна із зазначених ранніх теорій менеджменту намагалися запропонувати свій єдиний “рецепт” підвищення ефективності управління організацією, у чому і проявляється їх обмеженість.

Одномірність ранніх теорій менеджменту долають так звані інтегровані або синтетичні підходи: процесний, системний, ситуаційний. Виникнення інтегрованих підходів до управління слід розглядати як якісно новий етап у розвитку науки управління, в межах якого менеджмент розглядається як комплексне багатомірне явище. Саме ці підходи відкрили простір для розробки

нових концепцій менеджменту, орієнтованих на принципові зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі організацій..

В процесі вивчення другого питання теми спочатку важливо звернути увагу на те, що для всіх ранніх теорій менеджменту характерним був одномірний підхід, за якого наголос робився на дослідженні одного з елементів системи управління: управлінських завдань (школа наукового управління), власне управлінської діяльності (адміністративна школа), людини в організації (школа людських стосунків і школа організаційної поведінки), прийнятті управлінських рішень (кількісна школа). Далі залежно від прийнятого кожною з ранніх теорій менеджменту напрямку досліджень необхідно виділити її ключові положення, оцінити внесок у розвиток науки управління, визначити її обмеженість.

На таку ж логіку рекомендується орієнтуватися і в процесі вивчення третього і четвертого питань теми. При цьому необхідно зауважити, що процесний, системний, і ситуаційний підходи слід розглядати не як цілісні теорії менеджменту, а скоріше як концептуальні засади, на основі яких у подальшому розроблялися чисельні моделі менеджменту.

Розгляду сучасних напрямків розвитку науки управління має передувати усвідомлення принципових змін у характері функціонування і зовнішньому середовищі сучасних організацій, які пов’язані із процесами глобалізації, застосуванням сучасних інформаційних технологій, прискоренням змін у середовищі організацій, інноваційною спрямованістю та підприємницьким типом управління тощо. Саме ці фактори і обумовлюють сучасні тенденції у розвитку науки управління.

З методичної точки зору складність вивчення теми “Розвиток науки управління” полягає у необхідності розгляду значної кількості різних концепцій і моделей менеджменту, які є на перший погляд суперечливими. Взаємозв’язок між ними не є таким очевидним. Тому на завершення вивчення теми рекомендується розглянути модель “конкуруючих цінностей” Р.Куінна. Згідно цієї моделі різні підходи до менеджменту не тільки взаємно виключають, але й доповнюють одне одного і є однаково важливими в межах сучасного тлумачення менеджменту.

Ілюстративні матеріали

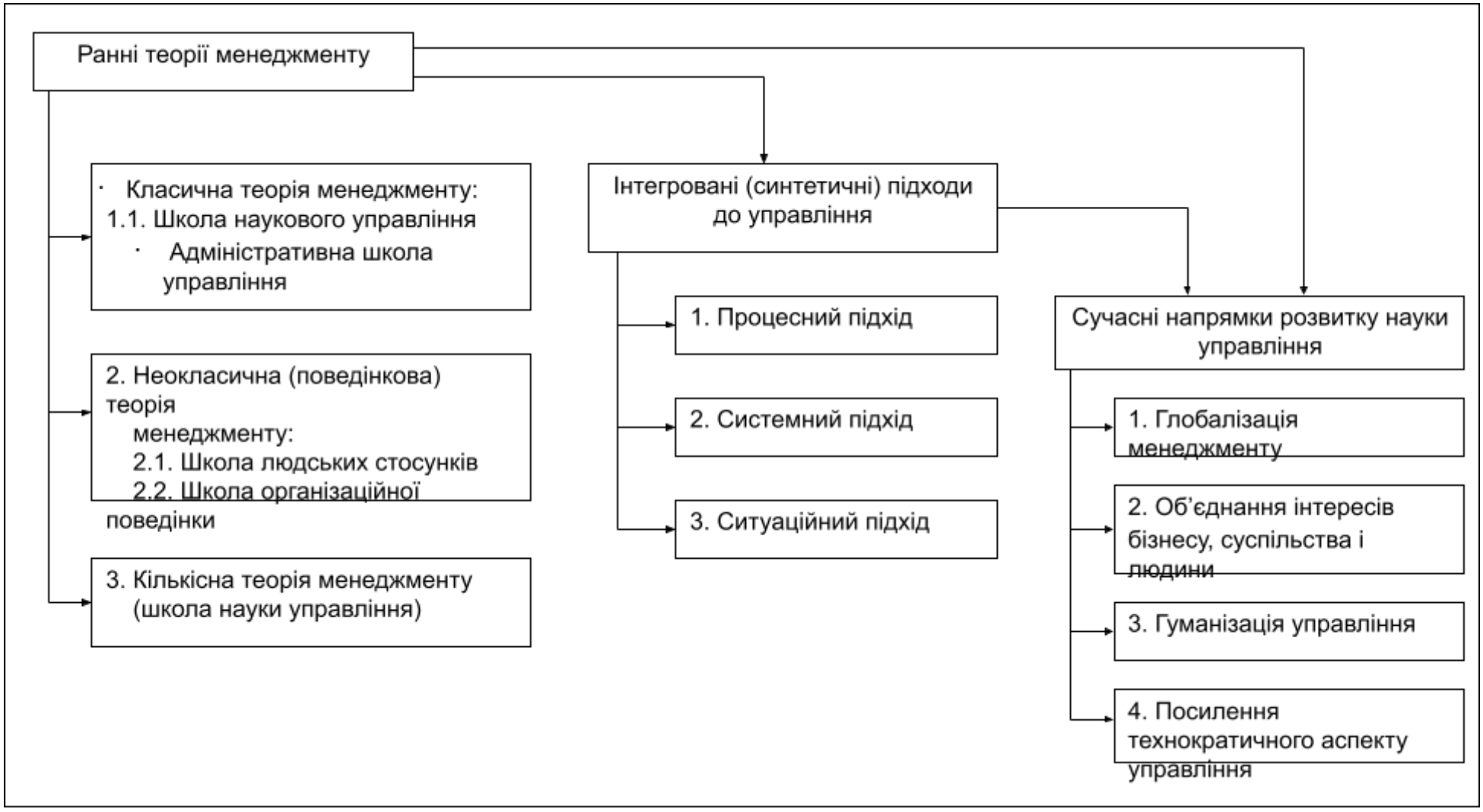


Рис. 2.1. Основні напрямки розвитку науки управління

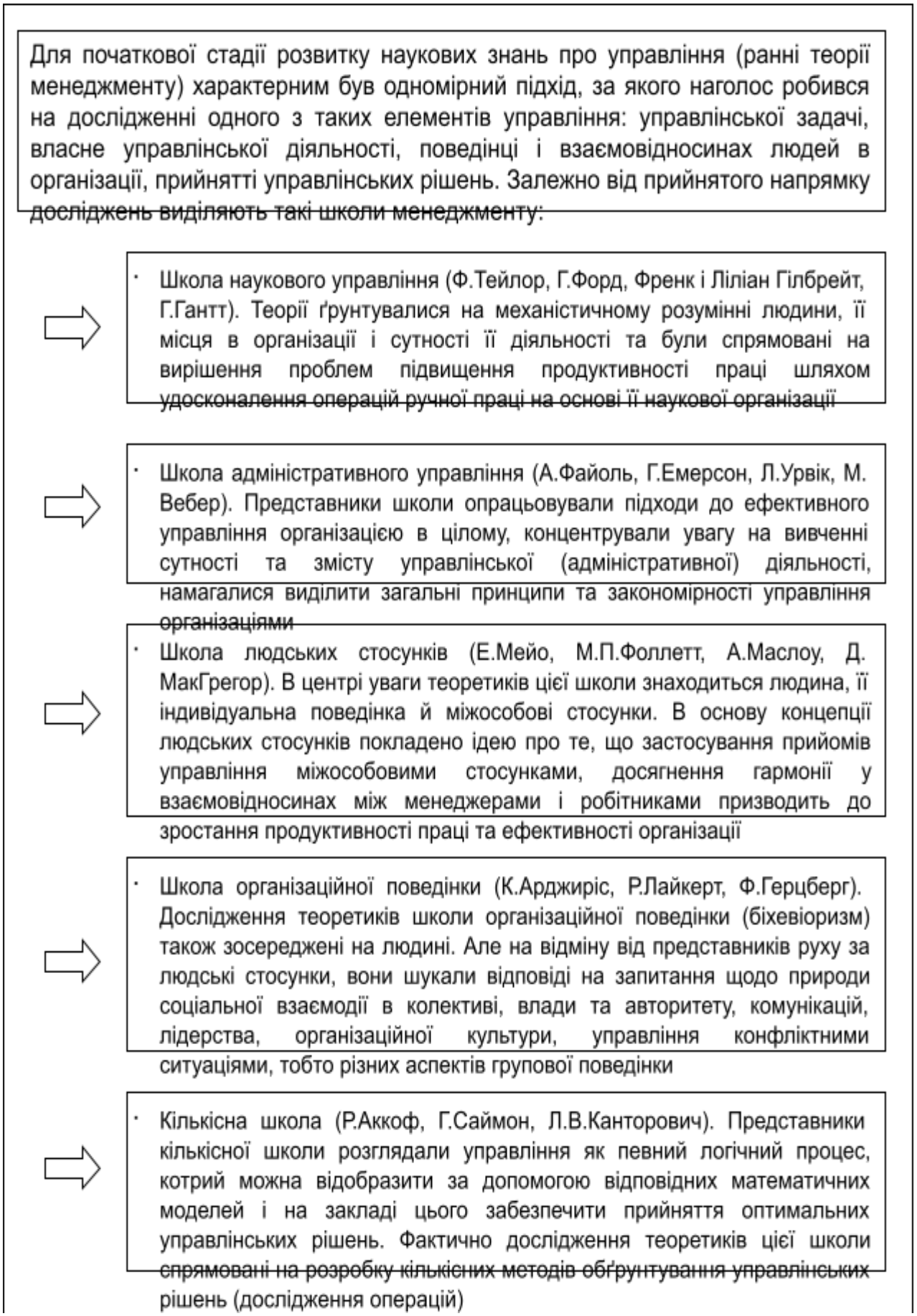
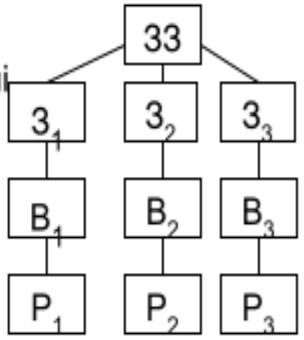


Рис. 2.2. Загальна характеристика ранніх теорій менеджменту

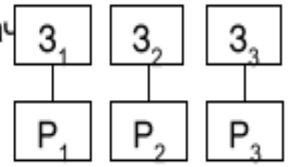
Концепцію наукового управління Ф. Тейлор сформулював як необхідність послідовної реалізації таких 4 кроків управління:

- аналіз робочої ситуації (у будь - якій робочій ситуації можна виділити три основні елементи):
  - загальне завдання — ЗЗ
  - робітники (виконавці) — Р
  - менеджер — М

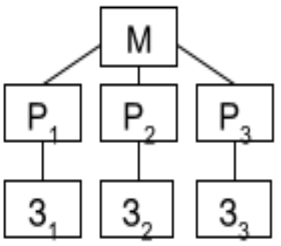
2) аналіз змісту загального завдання:
- розподіл загального завдання на окремі задачі
- визначення вмінь та якостей, які необхідні для їх виконання
- визначення необхідної кількості робітників (виконавців)



3) підбір робітників для виконання окремих задач



4) продовження управління: встановлення взаємозв'язків, координація та планування діяльності всієї робочої групи



Принципи наукового управління за Ф.Тейлором:
- розробка оптимальних методів виконання роботи на закладі наукового вивчення витрат часу, рухів, зусиль тощо;
- чітке дотримання розроблених стандартів;
- підбір, навчання й розстановка робітників на такі робочі місця, де вони будуть найкориснішими;
- оплата за результатами праці (більші результати - більша оплата);
- необхідність спеціалізації управлінської праці;

Рис. 2.3. Концепція й принципи наукового управління Ф.Тейлора

- 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:
  - технічні операції (виробництво);
  - комерційна діяльність (закупівельна, збутова);
  - фінансова діяльність (пошук, залучення та оптимальне використання капіталу);

- Управлінська діяльність може розрізнятися залежно від розмірів організації, рівня управління, інших факторів, але обов'язково включає в себе п'ять таких функцій управління:
  - планування (врахування майбутнього і розробка програми дій);
  - організація (побудова матеріального і соціального організмів підприємства);
  - розпорядництво (спонукання робітників до продуктивної праці);
  - координація (пов'язування, об'єднання, гармонізація всіх дій та всіх зусиль);
  - контроль (перевірка реального виконання згідно встановлених правил та

- Для того, щоб забезпечити успіх в реалізації зазначених функцій, менеджер має дотримуватися чотирнадцяти таких "універсальних принципів управління":
  - розподіл праці (поділ робочих обов'язків);
  - влада (право віддавати накази і нести відповідальність за результати);
  - дисципліна (дотримання угод, укладених між організацією та її співробітниками);
  - єдність розпорядництва (працівник має отримувати розпорядження і бути підзвітним одному керівнику);
  - єдність керівництва (всі операції в організації, які мають одну мету, повинні виконуватися під керівництвом одного начальника);
  - підпорядкування індивідуальних інтересів загальним (інтереси будь-кого з працівників або групи працівників не можуть переважати інтереси організації загалом);
  - винагорода (працівники мають одержувати за свою працю гідну винагороду);
  - централізація (централізація означає ступінь, до якого підлеглі беруть участь в ухвалі рішень);
  - скалярний ланцюг (ієрархія влади від найвищого керівництва до нижчих рівнів);
  - порядок ("усьому своє місце і все на своєму місці");

Рис. 2.4. Концепція й "універсальні принципи управління" А. Файоля

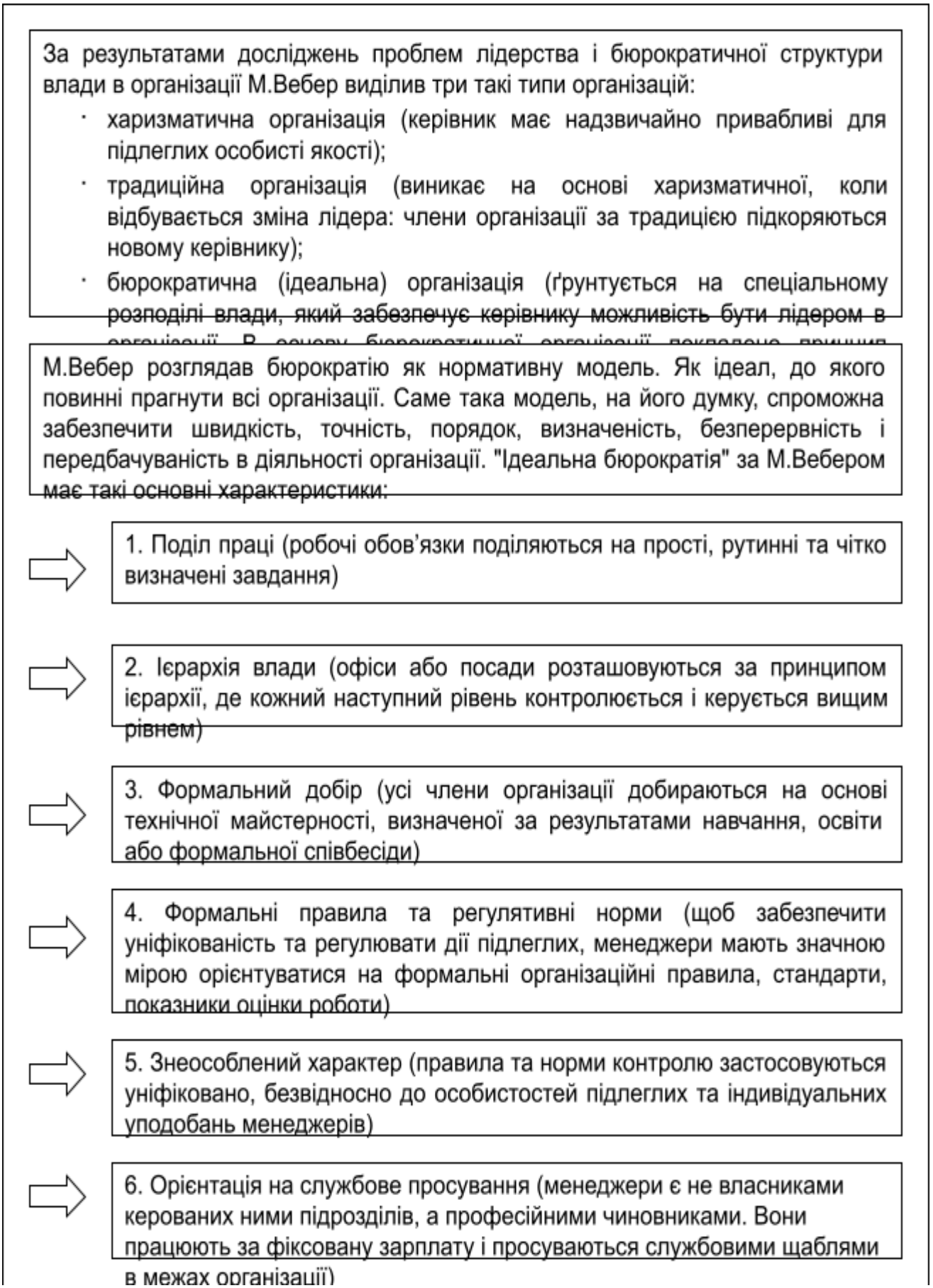


Рис. 2.5. Концепція "ідеальної бюрократії" М.Вебера

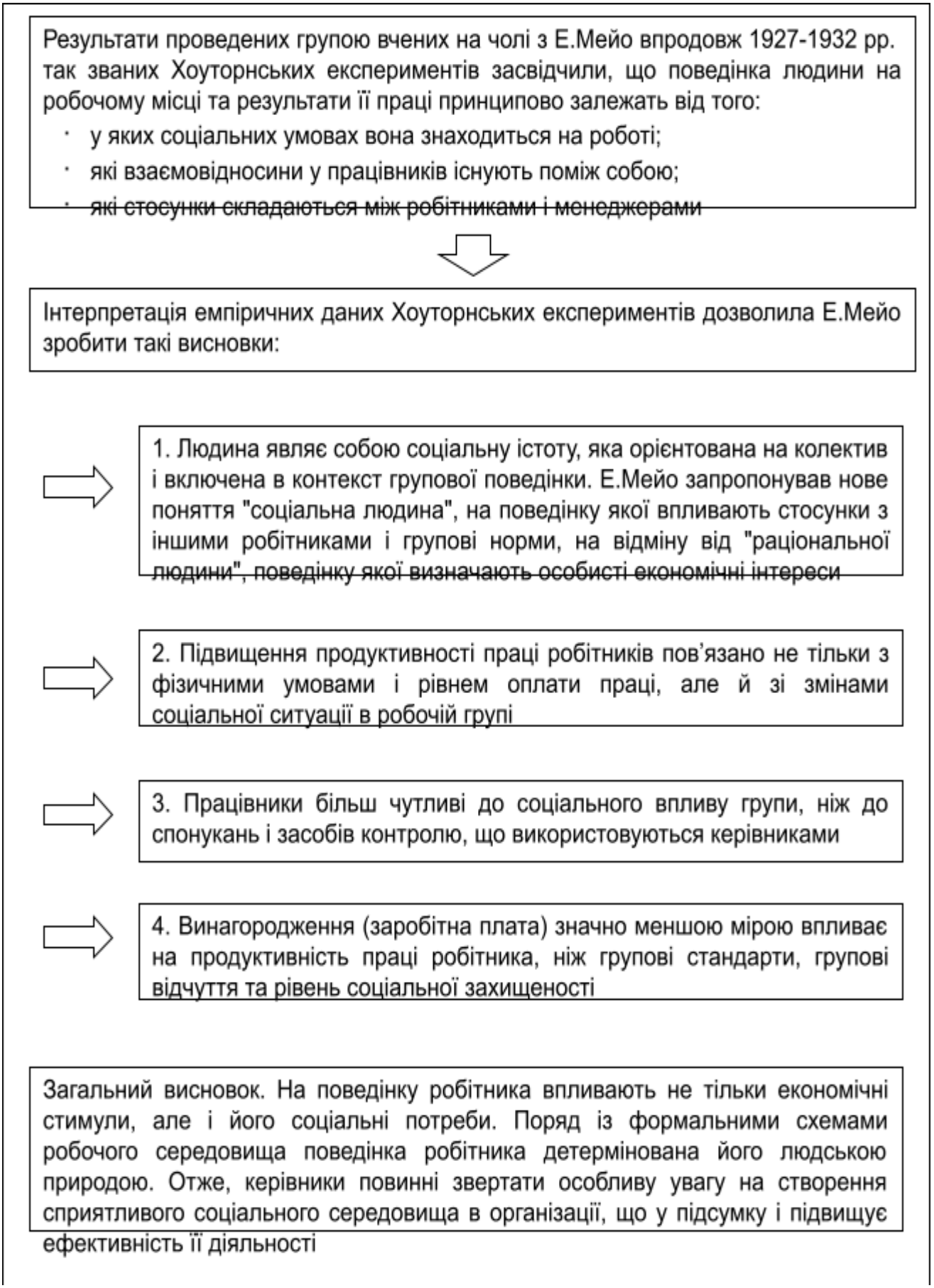


Рис. 2.6. Основні результати Хоуторнських експериментів Е.Мейо

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

- погляд на управління як на багатомірне, комплексне явище, яке пов'язано чисельними зв'язками як з внутрішнім, так і зовнішнім середовищем;
- визнання наявності синергічного ефекту, тобто того, що ціле завжди якісно відрізняється від простої суми його складових частин;
- 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 споруби) 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 повязуючими процесами комунікацій та прийняття рішень і доповнюються лідерством. Таким чином процес управління є загальною сумою всіх функцій, підфункцій, повязуючих 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

Рис. 2.7. Загальна характеристика інтегрованих підходів до управління

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

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

Рис. 2.9. Моделі менеджменту в концепції "конкуруючих цінностей" Р. Куінна

План семінарського заняття

1. Виникнення науки менеджменту та напрямки еволюції управлінської думки.
2. Ранні теорії менеджменту.
3. Інтегровані підходи до управління.
4. Сучасні напрямки розвитку науки управління.

Контрольні запитання

1. Охарактеризуйте основні передумови виникнення науки управління.
2. Охарактеризуйте логіку (основні етапи) розвитку науки управління.
3. У чому полягає сутність ідеї представників школи наукового управління ? Охарактеризуйте роль Ф.Тейлора у розвитку науки управління.
4. Що нового в науку управління внесла адміністративна школа ? У чому виявляється обмеженість класичної теорії менеджменту ?
5. На який з елементів системи управління робили наголос представники школи організаційної поведінки та школи людських стосунків ? Як ви оцінюєте їх внесок в теорію і практику менеджменту ?
6. Розкрийте основні положення кількісної теорії менеджменту. Визначте вплив кількісної школи на розвиток управлінської думки.
7. Сформулюйте причини виникнення інтегрованих підходів до управління. У чому ви бачите відмінності одномірних (ранніх) та інтегрованих підходів до управління ?
8. Поясніть сутність процесного підходу до управління. У чому сильні та слабкі сторони процесного підходу до управління ?
9. Розкрийте основні положення системного підходу до управління. Як системна концепція вплинула на розвиток науки управління ?
10. Охарактеризуйте сутність і особливості ситуаційного підходу до управління. В основу яких сучасних концепцій менеджменту покладено ідеї ситуаційного підходу ?

11. Дайте стислу характеристику сучасних тенденцій розвитку науки управління.
12. Як ви розумієте сутність моделі “конкуруючих цінностей” Р.Куінна ? Охарактеризуйте її побудову.

Навчальні завдання для самостійної роботи.

1. За результатами опрацювання рекомендованої по темі літератури заповнити таблицю такої форми:

Внесок у розвиток науки управління різних підходів
і концепцій менеджменту

Науковий напрям і ключові положення концепції	Основні ідеї, які використовуються сучасним менеджментом

2. Підготуйтеся для обговорення на семінарському занятті таких проблемних запитань:
   2.1. Чи мають значення управлінські концепції “старих часів” для сьогоднішньої практики менеджменту ?
   2.2. У чому полягають особливості ранніх підходів до управління порівняно з інтегрованими ? Поясніть.
   2.3. Як ви розумієте тезу про те, що різні концепції і моделі менеджменту не тільки взаємно виключають, але і доповнюють одна одну ?
   2.4. Яка з теорій менеджменту і чому, на вашу думку, має найкращі перспективи у майбутньому ?

Тести

I. Одиничний вибір. Виберіть єдину правильну відповідь.

1. Принципи управління вперше були сформульовані в рамках:
   а) школи наукового управління
   б) процесного підходу до управління
   в) адміністративної школи управління
   г) поведінкового підходу до управління

2. Процесний підхід до управління зосереджений на вивченні:
   а) взаємозв'язку функцій управління
   б) шляхів підвищення продуктивності праці робітників
   в) шляхів прийняття оптимального рішення
   г) єдності взаємопов'язаних частин організації
   д) мотивів поведінки людини в організації

3. Системний підхід до управління зосереджений на вивченні:
   а) взаємозв'язку функцій управління
   б) шляхів підвищення продуктивності праці робітників
   в) шляхів прийняття оптимального рішення
   г) єдності взаємопов'язаних частин організації
   д) мотивів поведінки людини в організації

4. Загальні характеристики та закономірності управління будь-якою організацією намагалися виділити представники:
   а) класичної теорії організації
   б) неокласичної (поведінкової) теорії організації
   в) сучасної теорії організації

5. Поняття “соціальна людина” з′явилося внаслідок досліджень, які проводилися в межах:
    а) адміністративної теорії управління
    б) поведінкового підходу до управління
    в) ситуаційної теорії менеджменту
    г) кількісного підходу до управління

6. Висновок про те, що головні причини того, що відбувається усередині організації, слід шукати за її межами, було зроблено за результатами досліджень:
    а) класичної теорії менеджменту
    б) ситуаційного підходу до менеджменту
    в) процесного підходу до менеджменту
    г) поведінкового підходу до менеджменту
    д) системного підходу до менеджменту

II. Множинний вибір. Виберіть кілька правильних відповідей.

7. До інтегрованих підходів до управління відносяться:
    а) ситуаційна теорія
    б) системна теорія
    в) неокласична теорія
    г) кількісна теорія
    д) процесна теорія

8. В рамках поведінкової теорії менеджменту виділяють:
    а) школу наукового управління
    б) адміністративну школу управління
    в) школу людських стосунків
    г) кількісну школу

д) школу організаційної поведінки

9. До ранніх теорій менеджменту відносять:

а) процесну теорію

б) кількісну теорію

в) неокласичну теорію

г) системну теорію

д) ситуаційну теорію

10. В рамках класичної теорії менеджменту виділяють:

а) адміністративну школу управління

б) школу організаційної поведінки

в) кількісну школу

г) школу людських стосунків

д) школу наукового управління

11. В рамках класичної теорії організації були:

а) виділені універсальні принципи управління

б) описано роль соціопсихологічних відносин, індивідуальних і групових взаємозв'язків

в) визначені механізми адаптації організації до свого середовища

г) сформована концепція "ідеальної бюрократії"

12. За результатами своїх досліджень А.Файоль виділив такі основні функції управління:

а) координація

б) розпорядництво

в) мотивація

г) лідерство

д) планування

е) організація

ж) контроль

13. За результатами досліджень проблем лідерства і структури влади в організації М.Вебер виділив наступні типи організацій:

а) адміністративна

б) механістична

в) традиційна

г) бюрократична

д) ідеальна

е) харизматична

14. Згідно моделі “конкуруючих цінностей” Р.Куінна різні концепції менеджменту, які виникли в процесі розвитку науки управління:

а) взаємовиключають одна одну

б) не виключають одна одну

в) відображують поступовий прогрес накопичення знань про сутність менеджменту

г) доповнюють одна одну

III. Упорядкований вибір. Визначити правильну послідовність.

15. У якій послідовності реалізуються кроки управління згідно концепції Ф.Тейлора:

а) аналіз змісту загального завдання

б) аналіз робочої ситуації

в) продовження управління

г) підбір робітників для виконання окремих задач

Термінологічний словник

Адміністративна школа управління *(класична теорія організації)* - система поглядів на менеджмент, що опрацьовували підходи до удосконалення управління організацією в цілому (А. Файоль, М. Вебер, Л. Урвік, Ч. Бернард).

Процесний підхід до управління - система поглядів на менеджмент, що розглядає управління як серію взаємопов'язаних дій (функцій управління), які реалізуються у певній послідовності.

Системний підхід до управління - система поглядів на менеджмент, що розглядають організацію як систему у єдності частин, з яких вона складається, та зв'язків з її зовнішнім середовищем.

Ситуаційний підхід до управління - система поглядів на менеджмент, що одночасно визнає подібність загальних процесів управління та специфічність прийомів управління, вибір яких залежить від конкретної ситуації.

Школа людських відносин - система поглядів на менеджмент, що досліджували переважно проблеми індивідуальної психології працівників організації.

Школа науки управління *(кількісний підхід)* - система поглядів на менеджмент, що розглядали управління як систему математичних моделей та процесів. В центрі уваги цієї школи знаходиться математична модель, за допомогою якої управлінську проблему можна відобразити (передати) у вигляді основних її цілей та взаємозв'язків.

Школа наукового управління – система поглядів на менеджмент, що спрямовані на дослідження проблем підвищення продуктивності праці робітників (безпосередніх виконавців) шляхом удосконалення операцій ручної праці (Френсіс Тейлор, Френк та Ліліан Гілбрет, Генрі Форд, Генрі Гант).

Школа організаційної поведінки - система поглядів на менеджмент, що концентрували увагу на вивченні типів групової поведінки, на розумінні організації як складного соціального організму, який знаходиться під впливом певних уявлень, звичок, конфліктів, культурного оточення тощо.

Рекомендована література

1. Бодди Д., Пейтон Р. Основы менеджмента. – СПб: Изд. "Питер", 1999. – с. 55-101

2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник, – 3-е изд. – М.: Гардарика, 1999. – с. 43-58

3. Дафт Р. Менеджмент. – СПб.: Изд. "Питер", 2000. – с. 48-74

4. Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. – К.: Т-во “Знання”, КОО, 1999. – с.113-149

5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – с.

6. Основы менеджмента: Учеб. пособие для вузов / Под. ред. А.А. Радугина. – М.: Центр, 1998. – с. 27 – 52

7. Робінс С.П., ДеЧенцо Д.А. Основи менеджменту / Пер. з англ. А.Олійник та ін. – К.: “Основи”, 2002. – с. 65-84

8. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 1997. – с.31-53

9. Туленков М.В. Введение в теорию и практику менеджмента: Учебн.пособие. – К.: МАУП, 1998 – с. 53-121.

10. Управление – это наука и искусство: А.Файоль, Г.Эмерсон, Ф.Тейлор, Г.Форд. – М. : Республика, 1992. с.9-32