

Конспект лекций по теме «Эволюция теории управления» по дисциплине «Менеджмент»
Автор-составитель Орлова А.В.

**УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«ГОМЕЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ ФРАНЦИСКА СКОРИНЫ»**

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ
по теме «Эволюция теории управления»
по дисциплине «МЕНЕДЖМЕНТ»
для студентов очной формы обучения
специальности «Экономика и управление на предприятии»**

**Автор-составитель:
Орлова А.В., старший преподаватель**

Гомель 2016

Содержание

Лекция 1. Школа научного управления	3
Лекция 2. Административная школа управления.....	19
Лекция 3. Школа человеческих отношений и поведенческих наук.....	31
Лекция 4. Направления и тенденции развития современного менеджмента.....	46
Лекция 5. Подходы к менеджменту.....	60
Литература.....	73

РЕПОЗИТОРИЙ ГГУ ИМЕНИ Ф.СКОРИНЫ

ЛЕКЦИЯ 1. ШКОЛА НАУЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ

1 Основные теории и концепции.

2 Вклад научной школы в современную теорию управления.

1.

В конце XIX в. в индустриальном обществе ощущалась потребность в научной организации производства, труда и управления, так как производственные процессы, построенные на основе «дедовских» принципов, уже не могли в полной мере использовать достижения научно-технического прогресса того времени. Рост эффективности производства стал невозможен без его дальнейшей рационализации, экономии времени и ресурсов. Своеобразным откликом на эту общественную потребность стало возникновение и развитие школы «научного менеджмента», основателем которой является Фредерик Уинслоу Тейлор.

Концепция научного управления стала серьезным переломным этапом, благодаря которому управление стало широко признаваться как самостоятельная область научных исследований. Впервые ученые и руководители-практики увидели, что методы и подходы, используемые в науке и технике, могут быть также эффективно использованы в практике достижения целей организации.

Усилия ученых первой школы научного менеджмента были направлены на достижение *главной цели* — *максимальное увеличение производительности труда на предприятиях*, для чего была сформулирована строгая система принципов, позволяющих рационализировать организацию труда, производства и управления.

Анализ творческого наследия представителей данной школы показывает, что, решая задачи повышения эффективности производства, был рассмотрен целый спектр теоретических и организационно-методических вопросов в области менеджмента:

1) был обоснован очень важный принцип менеджмента — принцип соответствия (Ф. Тейлор), смысл которого состоит в том, что каждому работнику следует поручать такой вид деятельности, который соответствует его интеллектуальным и физическим возможностям. В этой связи достойная задача человека — стать тем, кем он может стать. Руководитель призван

Конспект лекций по теме «Эволюция теории управления» по дисциплине «Менеджмент»
Автор-составитель Орлова А.В.

помочь в этом всем своим подчиненным, одновременно применяя этот принцип в отношении самого себя;

2) осознана необходимость научного подбора и подготовки кадров (Л. Гилберт, Г. Форд, Г. Гантт). Вопреки распространенному мнению о том, что обучение работников является непроизводительной тратой, Г. Гантт утверждал, что подобные издержки представляют весьма полезный расход. Задача руководителя организации — обучать сотрудников и корректировать процесс их развития. Обыкновение «красть» у своего конкурента его хороших работников окажется таким же вредным делом, как и обыкновение красть у него имущество. Принципиально важным представляется нам утверждение Г. Форда о том, что «индустрия должна иметь своих генералов, и притом генералов высококвалифицированных». Г. Форд был активным сторонником организации учебы управляющих, использования разно-сторонних научных знаний в организации производства и управления;

3) изменена система заработной платы сотрудников предприятий (Ф. Тейлор, Г. Гантт, Г. Эмерсон, Г. Форд). В соответствии с научно-обоснованными методами стали оплачивать труд каждого рабочего в соответствии с его индивидуальной выработкой, а не в зависимости от уровня групповой выработки. Г. Форд впервые на своем предприятии ввел обязательный минимум заработной платы — 6 долларов в день. Была разработана первая научно обоснованная методика премиальной системы оплаты труда (график Гантта); высказана революционная для своего времени идея о том, что человеческий фактор является основным двигателем повышения эффективности производства (Г. Гантт). Производство является не только источником заработка, но и источником удовлетворения, и все, что предпринимает руководитель, должно находиться в соответствии с человеческой природой. Впервые в мировой истории поднята проблема социальной ответственности бизнеса перед обществом;

4) осознана необходимость гармонии интересов предпринимателя и рабочего, правда, пока только в деле научной организации труда (Г. Форд);

5) обоснована и внедрена система научной организации труда на предприятиях и в организациях (все представители направления);

6) была обоснована и внедрена научная организация рабочего места сотрудников предприятия (Г. Форд, Г. Эмерсон);

7) на ряде предприятий в США были открыты школы по работе с персоналом, где проводилась систематическая подготовка инструкторов НОТ, пропагандировалась мотивация труда, основанная на вознаграждении и уважении личности рабочего.

Система Ф. Тейлора и его последователей нашла широкое практическое применение в начале XX в. в работе промышленных предприятий США, Германии, Англии, Франции, Швеции и дала ожидаемые результаты. Отмечая заслуги данной школы, П. Друкер подчеркивает, что «применение знания Тейлора к процессам труда обеспечило создание экономики развитых стран, вызвав к жизни бурный рост производительности за последние 100 лет».

Предприниматели не могли не заинтересоваться научным управлением. Оно почти мгновенно стало предметом всеобщего интереса. И уже в 1912 г. 55 отраслей деловой деятельности начали применять научное управление в промышленности, на транспорте, в строительстве и не только в США, но и в Англии, Франции и других странах. В этот период в США и европейских странах значительно возросло число различных школ и семинаров по управлению. В высших учебных заведениях регулярным стало чтение курсов по управлению. И хотя вначале наибольшее внимание привлекали вопросы производства, бизнеса, со временем начали формироваться концепции научных принципов управления, применимых в равной степени во всех областях человеческой деятельности.

Вместе с тем следует признать, что в рассматриваемый период человеческому фактору в организации не уделялось должного внимания. Системной теории менеджмента в период первой школы не сложилось. Были обоснованы лишь некоторые принципы менеджмента; принцип соответствия, принцип социальной ответственности бизнеса перед обществом. Из методов управления доминировали командно-административные методы и методы экономического стимулирования. Оформлялись функции кадрового менеджмента: планирование персонала, отбор, мотивация и стимулирование, обучение, но реализация их была низкотехнологичной.

Во многом такое положение вещей оправдано тем, что в конце XIX — начале XX в. академическая социология и психология была далека от изучения практических проблем промышленности, наука в то время лишь интенсивно накапливала фактический материал. Лишенные профессиональной помощи со стороны ученых, менеджеры предприятий искали собственные пути решения социальных проблем труда, в том числе и кадровой проблемы.

Ф.У. Тейлор, Г. Форд, Ф. и Л. Гилберты, Г. Гантт, Г. Эмерсон были не только талантливыми инженерами, но и выдающимися личностями, обладающими широкой гуманистической ориентацией. Это была новая генерация менеджеров, резко отличавшихся по образу мысли и стилю жизни от своих предшественников. Конечно, каждый из них был глубоко

Конспект лекций по теме «Эволюция теории управления» по дисциплине «Менеджмент»
Автор-составитель Орлова А.В.

индивидуален и непохож на других, но вместе они определили целую эпоху в развитии менеджмента в США и в целом мире.

2.

ФРЕДЕРИК УИНСЛОУ ТЕЙЛОР (1856-1915)



Тейлор Фредерик Уинслоу - выдающийся американский исследователь и управленец-практик, положивший начало научной организации труда и рационализации в сфере производства и управления, основоположник менеджмента.

Родился в Филадельфии. Обучался в Европе. В 1872 г., стремясь получить юридическое образование, поступил в Академию Филиппа Экзетера в Нью-Гемпшире. Однако из-за возникших проблем со зрением от карьеры юриста ему пришлось отказаться.

В 1875-1883 гг. Тейлор работал в различных компаниях, где быстро продвинулся из механика в главные инженеры и, занимаясь заочно, получил диплом инженера-механика Стивенского технологического института. На его счету более ста патентов на изобретения.

Фредерик Уинслоу Тейлор был одержим идеей контроля, он старался управлять всеми аспектами своей жизни. Эти черты характера ему прививались с детства. Воспитываясь в хорошо обеспеченной семье, жившей по строгим пуританским правилам (усердный труд, дисциплина и умение управлять своими эмоциями), Фредерик Тейлор быстро научился жестко регламентировать свою жизнь и самого себя. Друзья детства описывали «научный» (дотошный) подход, который он привносил в их игры. Во время товарищеских игр Тейлор настаивал на том, чтобы все подчинялись четким правилам.

В 1890-1901 гг. Ф. У. Тейлор работал главным управляющим компании, производившей бумажное волокно, инженером на нескольких предприятиях, в том числе в Бетлехемской сталелитейной компании.

В 1895 г. им была опубликована первая статья по менеджменту. С 1901 г. в возрасте 45 лет Ф. У. Тейлор, отойдя от производственной деятельности, занялся активным пропагандированием собственной системы «научного менеджмента». Он выступал с лекциями об основных принципах своей теории в университетских и технических обществах.

В 1906 г. Ф. У. Тейлор был избран президентом Американского общества инженеров-механиков. В это время Тейлор начал свои всемирно известные исследования по организации труда. Первые его эксперименты, поставленные на знаменитом Шмидте, были направлены на решение вопроса о том, какое количество железной руды или угля человек может поднимать на лопатах различного размера, чтобы в течение длительного времени не терять работоспособности (в результате скрупулезных замеров был определен оптимальный вес 21 фунт), при этом он пришел к очень важному заключению, что надо устанавливать не только время выполнения работ, но и время для отдыха.

Его система научной организации труда включала в себя ряд основных положений теории менеджмента и кадрового менеджмента: научные основания производства, научный подбор кадров, обучение и тренировка, организация взаимодействия между управляющими и рабочими. Ввел конкретные требования по научному изучению элементов производственного процесса: разделение целостного процесса на минимальные части, наблюдение и запись всех этих элементов и условий, в которых они совершаются, точное измерение этих элементов по времени и по затрате сил. Для этого одним из первых стал использовать хронометраж исполнительных рабочих действий. Его идея о разделении работы на самые простые операции привела к созданию сборочного конвейера, сыгравшего столь значительную роль в росте экономической мощи США в первой половине XX века.

В 1911 г. учреждает Общество содействия научному менеджменту (позднее оно получило название Общества Тейлора). Основной труд - «Принципы научного менеджмента» (1911). Широкая известность пришла к Ф. У. Тейлору в 1912 г. после выступления на слушаниях специального комитета палаты представителей по изучению систем цехового менеджмента.

Ф.У. Тейлор умер 21 марта 1915 г. в Филадельфии от воспаления легких. Его взгляды на производительность труда пропагандировались после его смерти учениками, участвовавшими в международном движении, призванном способствовать внедрению новых методов управления.

Тейлор был глубоко убежден в том, что коренные интересы рабочих и предпринимателей совпадают. Более того, он считал, что процветание

Конспект лекций по теме «Эволюция теории управления» по дисциплине «Менеджмент»
Автор-составитель Орлова А.В.

предпринимателей невозможно без роста благосостояния рабочих. Однако концепция научного управления Тейлора была принята в штыки не только рабочими, но и многими предпринимателями, которые считали недопустимым какое-либо вмешательство в сферу их управленческой деятельности. На практике же система Тейлора способствовала укреплению иерархической структуры производства и усилению контроля за деятельностью рабочих, труд которых был жестко регламентирован в соответствии с «законами науки». Система Тейлора вызвала яростное сопротивление рабочих, сплотившихся против бесчеловечной «научно» потогонной системы. Научная система рационализации не привела к тому климату взаимного доверия между рабочими и капиталистами, в котором Тейлор видел одно из условий рационализации. Тейлор заблуждался, считая, что рационализация, приводящая к росту прибыли капиталистов, будет принята рабочими, она будет принята тогда, когда и их доходы будут также расти.

Идеи Ф.У. Тейлора спустя много лет по-прежнему находятся в центре различных дискуссий. На его надгробном камне выложена простая надпись: «Отец научного менеджмента».

Ф.У. Тейлор является автором целого ряда книг по научному менеджменту: «Цеховой менеджмент», «Принципы и методы научного менеджмента», «Сдельная система», «Управление фабрикой», «Принципы научного управления», «Показания перед специальной комиссией конгресса». Основные работы Тейлора являются обобщением его собственного практического опыта.

Он предложил достаточно *строгую систему принципов*, позволяющих рационализировать организацию труда, производства и управления. Он так писал о своей системе: «Наука вместо традиционных навыков; гармония вместо противоречий; сотрудничество вместо индивидуальной работы; максимальная производительность вместо ограничения производительности; развитие каждого отдельного рабочего до максимально допустимой его производительности и максимального благосостояния».

Главной целью применения своей теории Ф.У. Тейлор считал максимальное увеличение производительности труда. Он пришел к убеждению о необходимости и возможности проведения анализа содержания каждого вида работ, определения ее основных операций, расчленения каждой операции на элементарные составные части, определения с помощью хронометража наиболее прогрессивных способов работы, включающих лучшие элементы трудового процесса лучших рабочих, и изменения рабочих операций с целью устранения лишних движений, а также разработки стандартных приемов их выполнения для повышения эффективности работы.

В разработанных стандартных приемах для различных видов работ учитывалось, что количество времени на их выполнение должно быть реальным и включать возможность небольшого отдыха для рабочих. В результате появилась необходимость в *специализации труда отдельных рабочих* с учетом их квалификации, в обучении их использованию наиболее рациональных приемов работы.

Изменение организации производства привело, в свою очередь, к необходимости изменения организации управления. В своей теории Ф.У. Тейлор отстаивал *необходимость глубокого разделения труда в сфере управления*, выделения планирования как самостоятельной функции управления.

Изменил Ф.У. Тейлор и *систему заработной платы работников в соответствии с научно обоснованными методами нормирования труда*. Она стала носить характер строго индивидуальный, дифференцированный в зависимости от выполнения установленных норм. Он выступил против артельного труда, настаивая на оплате труда каждого рабочего в соответствии с его индивидуальной выработкой, а не в зависимости от выработки группы рабочих, в которую он входит.

Ф.У. Тейлору принадлежит заслуга в обосновании *«принципа соответствия»*. Правильному подбору и подготовке рабочих он придавал исключительно большое значение. Он считал, что каждому работнику следует поручать такую работу, для которой он подходит лучше всего. Найденного человека нельзя предоставлять самому себе. Он должен получить от своего руководства необходимый минимум подготовки и инструкции, предписывающие рабочие движения, порядок и способы применения стандартизированных инструментов и материалов.

Система Ф.У.Тейлора нашла широкое применение в первые три десятилетия XX в. в работе промышленных предприятий во многих странах, таких, как США, Германия, Англия, Франция, Швеция. *На тех машиностроительных предприятиях, где Тейлор внедрял свои принципы управления, средняя производительность труда выросла за три года в два раза*. Однако сам Тейлор отмечал, что научная система рационализации труда не привела к тому климату взаимного доверия между рабочими и администрацией, в котором он видел одно из условий рационализации.

В 20-30 годы XX в. последователями и активными пропагандистами «научного управления» были Генри Гантт, Лилиан и Фрэнк Гилбреты, Генри Форд, Гаррингтон Эмерсон.

Конспект лекций по теме «Эволюция теории управления» по дисциплине «Менеджмент»
Автор-составитель Орлова А.В.

Одним из наиболее близких учеников Ф.У. Тейлора был *Генри Гантт*, известный своими работами: «Труд, заработная плата и доход», «Промышленное производство», «Организация труда».

ГЕНРИ ЛОУРЕНС ГАНТТ (1861-1919)

Генри Гантт родился в 1861 г. Семья Ганттов владела плантацией в штате Мэриленд, но потеряла свое состояние в результате гражданской войны. После окончания Технологического института Стивенса с дипломом инженера-механика он стал помощником главного инженера Ф. Тейлора в Мидвэльской сталелитейной компании. Г. Гантт и Ф. Тейлор успешно сотрудничали в молодые годы до тех пор, пока их пути не разошлись. Позже Г. Гантт открыл собственную консалтинговую фирму, реализовал несколько проектов, что принесло ему широкую известность.

Г. Гантт серьезно интересовался организацией производственных процессов. Методы организации производства, предложенные Г. Ганттом, не потеряли свое значение и в современных условиях.

Г. Гантт занимался вопросами производственного планирования: именно им были составлены карты-схемы для удобства планирования, так называемые Гантт-схемы. Они позволяли как контролировать выполнение плана за прошлый период, так и составлять календарные планы на предстоящий период. Разработал систему заработной платы, интегрирующую в себе элементы повременной и сдельной форм.

Г. Ганттом был предложен график (график Гантта), по которому каждый рабочий мог проследить за результатами своего труда и размером заработка. Внедрение премиальной системы оплаты труда по Г. Гантту позволило вдвое повысить производительность труда на предприятиях.

В центре его внимания вопросы стимулирования труда. Он разработал первую научно обоснованную методику премиальной системы оплаты труда. Особенностью этой системы было то, что минимальный заработок сохранялся независимо от степени невыполнения нормы. Рабочему, выполнившему дневное задание, выплачивалась премия в 50 центов.

Г. Гантт рассматривал человеческий фактор в качестве основного двигателя повышения эффективности производства. Он считал, что производство является не только источником заработка, но и источником удовлетворения, и все, что предпринимает руководитель, должно находиться в соответствии с человеческой природой. Не нужно понукать людьми, нужно направлять их развитие в нужное для предприятия русло.

Конспект лекций по теме «Эволюция теории управления» по дисциплине «Менеджмент»
Автор-составитель Орлова А.В.

Г. Гантт был убежден, что необходимо постоянно обучать рабочих для сокращения непроизводительных затрат времени, для повышения ответственности за выполнение задания, для улучшения их физической формы и внешнего вида и для налаживания сотрудничества между руководителями и рабочими.

Г. Гантт мечтал о демократии на производстве, о гуманизации науки управления в будущем, считая, что «проблема человеческого фактора является одной из важнейших проблем менеджмента».

Его демократические взгляды на мир труда, вероятно, были причиной натянутых отношений с Ф. Тейлором и его отчуждения от людей бизнеса. Г. Гантт уже в свое время поднимал проблему социальной ответственности бизнеса. Он считал, что, несмотря на то что основное значение для бизнеса имеет прибыль, система бизнеса должна нести социальную ответственность перед обществом. Только в этом случае общество воспримет бизнес и даст возможность действовать в соответствии с его собственными интересами.

ФРЭНК И ЛИЛИАН ГИЛБРЕТ



ФРЭНК ГИЛБРЕТ
(1868–1924)



ЛИЛИАН ГИЛБРЕТ
(1878–1972)

Научное управление рассматриваемого периода тесно связано с работами *Френка Гилбрета* и *Лилиан Гилбрет*.

Наиболее известными работами, в которых раскрывается концепция данных авторов, являются: «Изучение движений», «Изучение усталости», «Прикладное изучение движений», «Начало научного управления», «Факторы утомляемости», «Психология управления», «Азбука научной организации труда».

Оба имели хорошее образование. Поженившись в 1904 г., супруги объединили свои способности с целью разработки новых методов труда. Познакомившись с Ф. У. Тейлором в 1907 г., стали его верными последователями и пропагандистами учения.

Перу Ф. Гилбрета принадлежит «Введение в научный менеджмент», в котором изложены общие вопросы научного управления и предложены ответы

Конспект лекций по теме «Эволюция теории управления» по дисциплине «Менеджмент»
Автор-составитель Орлова А.В.

в ясной и доходчивой терминологии относительно основных принципов и практики научного управления. И хотя работа не содержала принципиально новой информации, блестяще поставка вопросов и формулирование ответов обеспечили книге широкое внимание среди читателей. Ф. Гилбрет является отцом хронометража.

Гилбреты были верными последователями Ф.У. Тейлора, занимались вопросами рационализации труда, технологизацией производственного процесса, ростом производительности труда. Их перу принадлежит классификация менеджмента, в соответствии с которой различают традиционный менеджмент, основанный на сугубо эмпирических правилах; переходный менеджмент, при котором применяются лишь некоторые предписания революционной системы Ф. У. Тейлора; и научный менеджмент («совершенная система управления»), т.е. система менеджмента, рекомендованная Ф. У. Тейлором.

В центре их внимания - разработка наилучшего метода выполнения работ ради повышения производительности труда и определение условий, необходимых для этого (целесообразное устройство рабочего места, рациональные способы подачи материалов и т.п.).

Гилбреты изобрели прибор - микрохронометр, который использовали в сочетании с кинокамерой для того, чтобы точно определить, какие движения выполняются при определенных операциях, и сколько времени занимает каждое из них. Основываясь на полученной информации, они изменяли рабочие операции, чтобы устранить лишние, непродуктивные движения и, используя стандартные процедуры и оборудование, стремились повысить эффективность работы.

Так, после длительного и тщательного изучения работы каменщиков Ф. Гилбрет пришел к выводу, что при выполнении кирпичной кладки в среднем делается тридцать движений. Ему удалось сократить число движений до пяти и увеличить часовую выработку каменщика, который мог укладывать в час 350 кирпичей вместо 120. Такой рост производительности труда был достигнут не только за счет лучшего выполнения движений, но также благодаря более продуманной организации рабочего места, специальному усовершенствованию конструкции лесов, введению облегчающих работу инструментов и приспособлений.

Еще один пример из жизни Ф. Гилбрета может служить убедительным доказательством возможности эффективного применения НОТ на любом производстве. Однажды Ф. Гилбрету было предложено исследовать некоторые сложные операции при производстве оптических приборов. В результате анализа этих операций Ф. Гилбрет добился того, что сам смог

Конспект лекций по теме «Эволюция теории управления» по дисциплине «Менеджмент»
Автор-составитель Орлова А.В.

выполнять эти операции в три с половиной раза быстрее, чем самые опытные рабочие. Удивление владельцев фабрики было еще большим, когда Ф. Гилбрет в течение нескольких часов научил рассыльного и машинистку, никогда не занимавшихся этим делом, так же быстро выполнять эти операции.

Он неоднократно подчеркивал, что руководители предприятия должны иметь достаточные способности, опыт, знания, так как это является одним из условий роста производительности труда.

Ф. Гилбрет умер в 1924 г., не дожив несколько дней до 2-го Международного конгресса по НОТ, состоявшегося в Праге. Его дело продолжила Лилиан.

Л. Гилбрет играла важную роль в работе своего мужа и создала репутацию своей собственной работой. Ее концепции прикладной психологии наряду с поездками по всему миру помогли ей получить звание «первой леди менеджмента». Она первая женщина, ставшая доктором психологии (диссертацию защитила в 1915 г.). Имела 12 детей.

Л. Гилбрет интересовалась социальными аспектами научного управления. В частности, настаивала на следующем тезисе: *ни одна организация не может рассчитывать на устойчивость, если она не заботится как о благополучии организации в целом, так и о благополучии каждого ее члена.*

Л. Гилбрет выдвинула *идею участия рабочих в планировании*. Эта идея была воспринята многими менеджерами как достаточно практичная и полезная в том отношении, что она обеспечивала восприятие рабочими принятых наверху решений и облегчала оценку выполнения ими заданий на основе принятых предварительно целей.

Помимо вопросов технологизации и рационализации производства и управления Л. Гилбрет активно занималась вопросами управления кадрами: научным подбором, расстановкой, подготовкой. На ряде предприятий в США при её непосредственном участии были открыты первые школы по работе с персоналом, в которых проводилась систематическая подготовка инструкторов по НОТ, пропагандировалась новая система стимулирования труда, основанная на вознаграждении и уважении личности рабочего.

ГЕНРИ ФОРД (1863-1947)

Генри Форд внедрил в практику многие идеи Ф.У. Тейлора и предложил свои. Известны его книги «Сегодня и завтра», «Моя жизнь. Мои

Конспект лекций по теме «Эволюция теории управления» по дисциплине «Менеджмент»
Автор-составитель Орлова А.В.

достижения», которые и сегодня могут считаться своеобразной энциклопедией бизнеса.

По версии международных авторитетных изданий, имя Генри Форда входит в десятку имён, ставших символом XX в. Г. Форд не просто автомобильный король Америки и зримое воплощение «американской мечты». Он был важнейшей творческой силой, обеспечивающей создание массового сборочного конвейерного производства в целом и развитие автомобильной отрасли и автомобилизации населения, в частности.



Он первым в мире добился сочетания высокопроизводительного масштабного и вертикально интегрированного производства с высоким уровнем зарплаты и низкими ценами на продукцию. Он стал символом организационного и технического прогресса, прагматичным создателем общества массового потребления и социальных гарантий, т.е. того, что составляет «лицо» современного капитализма.

Будущий основатель промышленной империи родился в многодетной семье мичиганского фермера эмигранта из Ирландии 30 июля 1863 г.

В 15 лет Г. Форд оставил занятия в школе и определился учеником механика в Детройте. Тяга к механике и изобретательству проявилась в нём очень рано.

В 1893 г., после нескольких лет экспериментирования в свободное от основной работы время, собрал свой первый автомобиль, по существу, самоходный экипаж, напоминающий ящик на колесах, и упорно его совершенствовал. В этом же году Г. Форд становится главным инженером Эдисоновской компании, специализировавшейся на освещении Детройта, а затем - в 1899 г. - главным инженером Детройтской автомобильной компании, из которой уходит в 1902 г.

В 1903 г. он основал Ford Motor Company («Форд Мотор»), запустив в производство модель «А». Управляя автомобилями своей конструкции, Форд принял участие в нескольких гонках и выиграл их. Имя его услышала вся Америка. Надежная и относительно удобная модель «А» с электрическим зажиганием и необычной компоновкой двигателя продавалась всего за 850 долларов, при этом кузов, шасси и шины надо было покупать дополнительно.

Настоящим триумфом Г. Форда стало внедрение модели «Т», получившей прозвище «Жестяная Лиззи», означавшее смену всех ориентиров в концепции автомобилестроения. Он создавал её как скульптор, отсекая всё лишнее, создавал не роскошную игрушку для избранных, а доступный по цене товар для тысяч и тысяч «средних американцев». Успех превзошёл все ожидания. За годы производства модели «Т» было продано свыше 15 млн. штук автомобилей, легко завоевавших потребительский рынок. Создав автомобиль «Т», Форд сломал все прежние автомобильные концепции. Модель пользовалась неограниченной популярностью среди покупателей. Имел громадную прибыль за счет больших продаж.

Всего было выпущено
15 млн. 175 тысяч 868
автомобилей «Форд»
модели «Т».



Но Генри Форд не остановился на достигнутом. Он пришел к выводу, что самым слабым звеном на производстве является человек. Ему требовалось все больше рабочих, которые работали бы все быстрее, и лучшим средством достижения этого стал введенный в 1913 г. впервые в мире метод поточной (конвейерной) технологии сборки автомобилей. Экономический эффект от его внедрения превзошел все ожидания. Каждую минуту с конвейера сходило шесть готовых автомобилей. Это позволило всего за один год поднять производительность труда на 40-60%, а также достигнуть при этом стандартизации и взаимозаменяемости деталей.

Причем зарплата персонала вдвое превысила среднюю по промышленности (6 долларов в час против 2,34 долларов в час), рабочий день сократился до 8 часов. Однако, идя на улучшение социального положения трудящихся, Г. Форд предпочитал это делать исключительно по собственной инициативе. Поэтому в дальнейшем он упорно игнорировал давление профсоюзов, что, в конце концов, привело к затяжному конфликту (1937-1941 гг). На заводах Г. Форда была создана социологическая служба со штатом 60 человек, что по тем временам было крупным новаторством.

Массовое производство потребовало стандартизации и унификации всех технологических процессов. «Террор машины» - так Форд характеризовал внедрённую им систему управления. Чёткая система контроля и

Конспект лекций по теме «Эволюция теории управления» по дисциплине «Менеджмент»
Автор-составитель Орлова А.В.

планирования, конвейерное производство, непрерывные технологические цепочки - всё это способствовало тому, что империя Г. Форда работала в режиме автомата.

Но эти нововведения вызвали и яростное противодействие: посыпались обвинения в бесчеловечности, безжалостной эксплуатации.

Первая мировая война убедила Форда, что необходимо контролировать источники сырья: компания начинает скупку и эксплуатацию месторождений, лесных угодий, покупает железные дороги и др. К 1927 г. компания «Форд Мотор» контролирует уже весь процесс производства всех деталей автомобилей. Вместе с тем, компания стала терять завоеванные позиции, многим потребителям уже было недостаточно примитивной «Лиззи», набирали силу изготовители более дорогих, но и более удобных автомобилей наподобие «Шевроле».

Уверовав в собственную гениальность, Форд начал терять гибкость и чутьё новатора. В 30-е гг. XX в. произошли серьёзные изменения в потребительском спросе, а Форд, преданный своей прежней концепции, их не учёл. В результате ведущие позиции в автомобилестроении пришлось уступить другой крупной компании - «General Motors».

В сентябре 1945 г. Форд передал руководство компанией (до этого формально принадлежавшей его единственному сыну Эдзелю) своему внуку и тёзке Генри Форду II и отошёл от дел. 7 апреля 1947 г. в возрасте 83 лет Генри Форд скончался. Свое собственное состояние, оценивавшееся в 600-700 млн. долларов (помимо корпоративного, перешедшего к наследникам), он завещал фонду своего имени.

Хозяйственные и организационно-управленческие нововведения широко копировались в разных странах. Достижения Г. Форда способствовали процессу урбанизации, строительству дорог, развитию сельского хозяйства и сферы обслуживания, не говоря уже о промышленном производстве.

Если в системе Ф.У. Тейлора центральное место занимает ручной труд («человеческий конвейер»), то у Г. Форда ручной труд заменяется машинным («технический конвейер»). Большое значение Г. Форд уделял внутрифирменному производственному планированию, комплексному развитию предприятия. В социальном плане он считал, что необходима и возможна гармония интересов предпринимателя и рабочего.

Конспект лекций по теме «Эволюция теории управления» по дисциплине «Менеджмент»
Автор-составитель Орлова А.В.

Широко известны следующие *управленческие правила* Г. Форда:

- при выполнении работы избегайте ненужных формальностей и обычного разделения компетенции;
- оплачивайте хорошо каждого рабочего;
- приведите все машины в наилучшее состояние, поддерживайте их в порядке и настаивайте на абсолютной чистоте, чтобы научить людей уважать свои орудия, окружающую обстановку и самих себя.

Принципиально важно утверждение Г. Форда о том, что «индустрия должна иметь своих генералов и притом генералов высококвалифицированных». Он был активным сторонником организации учебы управляющих, использования разносторонних научных знаний в организации производства и управления.

Вместе с достижениями в области организации производства и управления в практической деятельности Г. Форда и его теоретических положениях были и негативные моменты: конвейеризация производства способствовала повышению темпа, интенсивности и напряженности труда. Труд становился монотонным. Поточное производство поставило рабочих в крайне жесткие условия труда. Американские профсоюзы выступали против «фордизма».

Вопросы научной организации труда глубоко изучались американским организатором производства *Гаррингтоном Эмерсоном*, известным как автор трудов «Двенадцать принципов производительности», «Производительность как основание для управления и оплаты труда».

ГАРРИНГТОН ЭМЕРСОН (1853-1931)

Гаррингтон Эмерсон, теоретик, пропагандист, публицист, инженер-самоучка и, как его называли современники, «человек Ренессанса среди искателей приключений», родился в 1853 г. в Трентоне (штат Нью-Йорк). Его отец был профессором английской литературы и пресвитерианским миссионером.

Свою юность Г. Эмерсон провел в путешествиях по странам Европы. В зрелом возрасте, будучи всемирно признанным авторитетом менеджмента, посетил Советский Союз, где высоко оценивал промышленные достижения русских.

Свою карьеру Г. Эмерсон начал профессором современных языков в университете штата Небраска (1876-1882). Уже здесь он зарекомендовал себя как человек нового типа, активно выступающий против академического традиционализма.

Настоящий перелом в судьбе Г. Эмерсона произошел в 1903 г., когда его пригласили консультантом в национальную железнодорожную компанию. В 1910 г. Комиссия по регулированию торговли между штатами рассматривала конфликт между группой фирм - отправителей грузов и железнодорожными компаниями, стремившимися под предлогом высоких издержек на зарплату повысить тарифы. Привлеченный в качестве эксперта Г. Эмерсон доказал, что применение научных методов позволит железнодорожным компаниям снизить издержки на 1 млн. долл. ежедневно. Компании потерпели поражение. В последние годы Г. Эмерсон получил известность как индустриальный инженер, предприниматель и писатель. Изящный стиль, остроумная и экспрессивная манера изложения нравились читателям. Его книги, ставшие бестселлерами в свое время, популярны и по сей день.

Г. Эмерсон считается первым в истории научного менеджмента инженером по эффективности, сделавшим эффективность подлинной философией. Им были *сформулированы принципы*, присущие всем формам жизни на земле, действенные по сравнению с предельной неэффективностью деятельности человека, которая, с его точки зрения, не превышает 10% совокупного потенциала, данного человеку от природы. Длительное пребывание Г. Эмерсона в Европе позволило ему познакомиться со слабыми и сильными сторонами в организации труда в разных странах, выявить особенности национальных культур и хозяйственной деятельности — промышленное лидерство Англии, обнаружившей значение мореплавания, интеллектуальный потенциал Германии, новаторство французов, гениальность отдельных американцев.

Взгляды Г. Эмерсона на эффективность сводятся к идее о том, что труд должен быть благом, а не проклятием. Высшая способность человека заключается в том, что он может создать и наладить организационную структуру, принципом деятельности которой будет создание и достижение идеалов.

Произведенный им анализ эффективного производства позволил сформулировать двенадцать принципов производительности, которые дают возможность максимально увеличить производительность труда в любой сфере деятельности.

ЛЕКЦИЯ 2. АДМИНИСТРАТИВНАЯ ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ

- 1 Основные теории и концепции.
- 2 Вклад административной школы в современную теорию управления.

1.

Бурное развитие промышленности в первой четверти XX века предопределило дальнейшую эволюцию научных взглядов на управление. В 20-х гг. XX в. возникает новая школа в управленческой науке — школа административного управления. Отцом этой школы с уверенностью можно назвать Анри Файоля, носителями ярких идей - Лютера Гьюлика, Линдалла Урвика, Джеймса Муни, Аллана Рей-ли, Макса Вебера.

Возникновение и развитие административного подхода к управлению, несомненно, было большим достижением. Этот важный шаг был тесно связан с предыдущим и состоял в «распространении принципов управления, сформулированных А. Файолем, что можно признать первым самостоятельным результатом науки администрирования в ее классическом варианте».

Таким образом, в рамках школы «административного управления» происходит дальнейшая эволюция научных взглядов на менеджмент. Усилиями А. Файоля, Л. Гьюлика, Л. Урвика, Д. Муни, А. Рейли, М. Вебера решается задача повышения производительности труда на предприятиях через улучшение организации управления предприятием.

Вклад представителей данной школы в теорию менеджмента можно суммировать следующим образом:

Конспект лекций по теме «Эволюция теории управления» по дисциплине «Менеджмент»
Автор-составитель Орлова А.В.

1) определена сфера деятельности администрации предприятия, состоящая из шести направлений:

- технологическая деятельность;
- коммерческая деятельность;
- финансовая деятельность;
- защитная деятельность;
- бухгалтерская деятельность;
- администрирование (руководство), понимаемое как основная сфера деятельности, сущность которой — воздействие на личный состав организации.

Обратим внимание на то, что в концепции А. Файоля деятельность администраторов непосредственно связана с управлением людьми в процессе осуществления базовой деятельности предприятия (например, производственной);

2) выделены основные функции управления: планирование (учет грядущего и выработка программы действий); организация (строительство двойного: материального и социального, — организма предприятия); распорядительство (принуждение персонала надлежащим образом работать); координация (связывание, объединение всех действий и усилий коллектива); контроль (забота о том, чтобы все совершалось согласно установленным правилам и распоряжениям);

3) доказано, что процесс управления должен основываться на определенных правилах (принципах) управления. Выделенные четырнадцать принципов управления непосредственно связаны с организацией и управлением персоналом предприятия;

4) впервые были определены условия и качества, необходимые руководителю для успешного осуществления управления;

5) создана классическая бюрократическая модель организации.

Вклад административной школы в формирование теории и методологии управленческой науки трудно переоценить. Представителям школы удалось сформулировать и систематизировать общие принципы управления, универсальные функции управления, перечень требований, предъявляемых к руководителю организации.

В рамках школы оформляются основные методы управления персоналом; появляются и становятся все более технологичными практически все современные функции кадроведческого цикла. Однако работник все еще не оценивается по достоинству. Для функционального подхода к управлению,

Конспект лекций по теме «Эволюция теории управления» по дисциплине «Менеджмент»
Автор-составитель Орлова А.В.

который доминирует во время первой и второй школ, в научном управлении характерно упрощенное понимание взаимодействия людей в процессе труда и управления. Вместо человека, занятого в деловой организации, рассматривается лишь его функция - труд, измеряемый затратами рабочего времени и зарплатой.

Исследования ученых рассматриваемого периода привели не просто к совершенствованию системы Ф. Тейлора, а к разделению теории управления на два направления: организация и управление непосредственно производственным процессом; изучение общих проблем организации управления, среди которых явно выделяются проблемы кадровой политики и управления персоналом организации.

2.

АНРИ ФАЙОЛЬ (1842-1925)

Анри Файоль - один из выдающихся теоретиков менеджмента начала XX века. Его исследования являются важным вкладом в классическую теорию менеджмента. А Файоля по праву можно назвать автором первой полной теории менеджмента.

А. Файоль родился в 1841 г. во Франции. Он был самым молодым студентом среди выпускников Горного института Франции. Файолю было всего 19 лет, когда он стал работать инженером на шахте крупной французской горнодобывающей и металлургической компании «Commentary Fourchambault» («Камамболь»). В 1888 г. Файоль принял руководство этой компанией, находившейся в то время на грани банкротства, и за 30 лет сделал ее одним из самых крупнейших и процветающих предприятий Франции. С этой фирмой он связал всю свою профессиональную карьеру, а после ухода в отставку в 1918 г. продолжал сохранять пост генерального управляющего президента компании до конца жизни.

Основой «теории администрации» А. Файоля стали его собственные многолетние наблюдения. В 1900 г. в свет вышла его первая статья об управлении, а в 1916 г. - книга «Общее и промышленное управление».

В своих исследованиях он исходил не из американского, а из европейского, в частности французского, опыта организации и управления производством.

Основным трудом А. Файоля является его работа «Общее и промышленное управление», написанная в 1916 г. В данной книге он

Конспект лекций по теме «Эволюция теории управления» по дисциплине «Менеджмент»
Автор-составитель Орлова А.В.

обобщил управленческий опыт и создал логически стройную теорию менеджмента.

А. Файоль старался обосновать необходимость и возможность создания особой науки управления людьми как части общего учения об управлении предприятием и признавал необходимость преподавания менеджмента в учебных заведениях.

Находясь в отставке, А. Файоль создал и возглавил Центр административных исследований, который занимался выполнением заказов по проведению исследований в различных сферах экономической деятельности (табачная промышленность, почтово-телеграфное ведомство).

До последних дней своей жизни он не прекращал научных исследований, доказывая, что открытые им принципы управления носят универсальный характер, то есть могут применяться не только в экономике, но и в правительственных учреждениях. Целый ряд научных работ А. Файоля был посвящен проблемам реформы государственного управления, общественных учреждений и системы образования.

А. Файоль был награжден орденом Почетного легиона и другими государственными наградами, имел высокие научные звания.

А. Файоль считал, что управлять — это значит вести предприятие к его цели, извлекая возможности из имеющихся ресурсов. Он очертил *сферу деятельности администрации*, которую представил в виде шести направлений:

- техническая, технологическая деятельность (производство, изготовление, переработка);
- коммерческая деятельность (закупка, продажа, обмен);
- финансовая деятельность (поиски капитала и эффективное его использование);
- защитная деятельность (защита собственности и личности);
- бухгалтерская деятельность (инвентаризация, балансовые ведомости, издержки, статистика);
- администрирование (воздействие только на личный состав организации).

Основной сферой деятельности в управлении, его наиболее важной частью А. Файоль полагал администрирование. Именно А. Файоль впервые выделил пять обязательных *функций управления* - планирование, организация, распорядительство, координация и контроль. Для каждой функции сформулировал правила и технику осуществления.

- *предвидеть* - учитывать грядущее и выработать программу

действий.

- *организовывать* - строить двойной материальный и социальный организм предприятия.
- *распоряжаться* - заставлять персонал надлежащим образом работать.
- *координировать* - связывать, объединять, гармонизовать все действия и усилия коллектива.
- *контролировать* - заботиться о том, чтобы все совершалось согласно установленным правилам и распоряжениям.

Успех управления, с точки зрения А. Файоля, зависит от руководителя, его способностей, опыта и таланта. Вместе с тем, процесс управления должен основываться на определенных правилах (принципах) управления. Он выделил *четырнадцать принципов управления*.

1. Разделение труда.

Целью разделения труда А. Файоль считал повышение количественной и качественной отдачи при одних и тех же усилиях. Результатом применения этого принципа является, по мнению А. Файоля, специализация функций и разделение власти.

2. Власть - ответственность.

А. Файоль связывал власть и ответственность, считая ответственность следствием власти. Власть немыслима без ответственности, сопровождающей ее действие.

3. Дисциплина.

Это, по существу, повиновение, усердие, деятельность, манера держать себя, внешние знаки уважения, проявляемые соответственно установленному между предприятием и его служащими соглашению. Состояние дисциплины в каком-либо социальном образовании существенно зависит от достоинства его руководителей.

4. Единство распорядительства.

По мнению А. Файоля, служащему может давать два приказа относительно какого-либо действия только один начальник. Если этот принцип нарушается, то наносится урон авторитету власти, подрывается дисциплина, нарушается порядок, стройность.

5. Единство руководства.

Этот принцип А. Файоль выразил так: один руководитель и одна программа для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель. Это - необходимое условие единства действия, координации сил, сложения усилий. Двойное руководство крайне вредно. Оно, по мнению А. Файоля,

Конспект лекций по теме «Эволюция теории управления» по дисциплине «Менеджмент»
Автор-составитель Орлова А.В.

является следствием неоправданного смешения функций и неверного разделения их между подразделениями.

6. Подчинение частных интересов общим.

Этот принцип гласит, что на предприятии интересы служащего или группы служащих не должны ставиться выше интересов предприятия.

7. Вознаграждение персонала.

Это оплата выполненной работы. Она должна быть справедливой и по возможности удовлетворять персонал и предприятие, нанимателя и служащего.

8. Централизация.

Проблема централизации и децентрализации разрешается нахождением меры, дающей наилучшую общую производительность.

9. Иерархия.

А. Файоль называл ее рядом руководящих должностей, начиная с высших и кончая низшими. Она, по его мнению, необходима, но ее следует сократить, если тщательное следование иерархической колее может принести вред организации.

10. Порядок.

Данный принцип А. Файоль рассматривал с позиции материального и социального порядка. Результатом материального порядка, по мысли А. Файоля, должно быть уменьшение потерь материала и времени. Для господства социального порядка на предприятии необходимо, чтобы каждому работнику было назначено определенное место и чтобы каждый работник находился на назначенном ему месте.

11. Справедливость.

Раскрывая содержание этого принципа, А. Файоль был убежден, что для того чтобы поощрить персонал к исполнению своих обязанностей с полным рвением и преданностью, надо относиться к нему благожелательно. Справедливость есть результат сочетания благожелательности с правосудием.

12. Постоянство состава персонала.

Говоря о содержании данного принципа, А. Файоль называл текучесть состава одновременно причиной и следствием плохого состояния дел.

13. Инициатива.

Это возможность создания и осуществления плана. К категории инициативы А. Файоль отнес также «свободу предложения и осуществления».

14. Единение персонала.

А. Файоль раскрыл содержание этого принципа девизом: «В единении - сила».

Специфика управленческого труда, сложность и многообразие управленческих функций обуславливают, как считал А. Файоль, *особые требования, предъявляемые к людям, осуществляющим управленческую деятельность.*

По его мнению, руководителям предприятий должны быть присущи: «здоровье и физическая выносливость; ум и умственная работоспособность; нравственные качества; сознательная, твердая, упорная воля; активность; энергия; и, в известных случаях, отвага, мужество; ответственность, чувство долга, забота об общем интересе; значительный круг общих знаний; административные способности; дар предвидения и умение разрабатывать программы действий; организаторские качества, в особенности умение строить социальный организм; распорядительность; искусство управлять людьми, координировать и контролировать их действия; общее знакомство со всем, что имеет отношение к существенным функциям; возможно, более глубокая компетентность в характерной для данного предприятия профессии».

Интересны и актуальны советы А. Файоля начинающим менеджерам:

- получайте необходимые ценные дополнения к вашему образованию общением с руководителями;
- дополняйте свои технические знания умением распоряжаться, предвидеть, организовывать и контролировать;
- при общении с работниками тщательно взвешивайте свои слова и не делайте незаслуженных замечаний. Изучайте жизнь, поведение, характер рабочих;
- при благоприятных отношениях с руководителями не злоупотребляйте их доверием;
- при оценке окружающих вас людей соблюдайте должную сдержанность и меру, не допускайте необоснованной и недоброжелательной критики;
- постоянно пополняйте свои знания и не отставайте от достижений современного общества;
- помните, вас будут судить не по вашим знаниям, а по вашим действиям.

А. Файоль значительно опередил свое время, выработав отношение к концепции организационного планирования. Он понял, что управление

Конспект лекций по теме «Эволюция теории управления» по дисциплине «Менеджмент»
Автор-составитель Орлова А.В.

промышленным производством должно строиться с учетом постоянных изменений, присущих рыночным отношениям. Исследования А. Файоля привели не просто к совершенствованию системы Тейлора, а к разделению теории управления на два направления:

- организация и управление непосредственно производственным процессом;
- изучение общих проблем организации управления.

Интересны исследования последователей А. Файоля *Лютера Гьюлика* и *Линдалла Урвика*, которые в середине 30-х гг. XX века в Англии выпустили ряд книг, в которых проявили себя как систематизаторы и популяризаторы менеджмента. Им удалось в более целостном виде изложить учение как школы научной организации труда, так и административной школы, а также либерализовать теорию своих предшественников. Подход, который они для этого использовали, заключался не в ужимании исходной информации до коротких и содержательных положений, а, наоборот, в расширении концептуальных положений теории. Если у А. Файоля - пять функций и четырнадцать принципов, то у Л. Гьюлика и Л. Урвика - семь функций и двадцать девять принципов управления.

Считается, что Л. Гьюлик и Л. Урвик не сделали никаких новых открытий в теории и практике менеджмента. Возможно, что это так. Однако значение их работы состоит в том, что они объединили в одно целое подходы школы научной организации труда и административной школы, «подогнали» друг к другу различные принципы управления. После них теория менеджмента приобрела более систематизированный вид.

Проблемой эффективности работы организации занимались и менеджеры-практики, представители административной школы *Джеймс Муни* и *Аллен Рейли*, работавшие под руководством Альфреда Слоуна в компании «General Motors». Их перу принадлежат две известных книги «Прогрессирующая индустрия» (1931) и «Принципы организации» (1939).

Основная идея Д. Муни и А. Рейли заключается в том, что эффективная организация - это система, построенная на формальных принципах, которые логически связаны между собой и непротиворечивы. Организация - это одна из форм объединения людей для достижения общей цели. Достижение общей цели требует взаимопонимания. Поэтому руководство организации должно считать своей главной задачей создание благоприятного климата в организации и направлять на ее достижение все усилия работников.

Конспект лекций по теме «Эволюция теории управления» по дисциплине «Менеджмент»
Автор-составитель Орлова А.В.

По их мнению, организацию надо конструировать, положив в её основу принцип координации, скалярный принцип и функциональный результат. Какие бы цели ни преследовала организация, какого бы вида она ни была - без этих принципов в её создании не обойтись. Следует отметить, что этот теоретический вывод не раз был подтвержден Д. Муни и А. Рейли практически.

К ярким представителям школы принадлежит Альфред Слоун, теоретически и практически развивавший идеи школы административного управления.

АЛЬФРЕД П. СЛОУН (1875-1966)

Альфред П. Слоун родился в Нью-Хейвене (штат Коннектикут) в 1875 г. В 1895 г., по окончании Массачусетского технологического института, он получил диплом инженера-электрика. Работал конструктором в разных компаниях.

В 1916 г. Уильям С. Дьюрант, основатель «General Motors Corporation» (GM), предложил А. Слоуну продать компанию «Hyatt», руководителем которой он был, и перейти в GM. Предложение было принято, вследствие чего А. Слоун стал президентом «United Motors» и главным акционером компании. После того как в 1918 г. «United Motors» слилась с GM, А. Слоун стал совмещать пост президента «United Motors» с обязанностями вице-президента GM.

GM была создана У. Дьюрантом из того, что было названо «сплавом производителя автомобилей и производителя отдельных деталей». У. Дьюранта явно не смог должным образом организовать созданное им предприятие, и эта слабость стала очевидной во время кризиса 1920 г., который оказал серьезное влияние на автомобильную промышленность. Он поставил производителей перед необходимостью серьезной реорганизации, обусловившей долгосрочные изменения в структуре отрасли.

А. Слоун стал главным администратором и президентом GM в 1923 г., а в 1937 г. был избран председателем совета директоров. В 1956 г. он стал

Конспект лекций по теме «Эволюция теории управления» по дисциплине «Менеджмент»
Автор-составитель Орлова А.В.

почетным председателем компании и оставался в этом качестве до конца жизни.

А. Слоун преобразовал организационную структуру компании. Основным принципом его структурной политики в GM являлся принцип децентрализации. Воплотить его в жизнь оказалось несложно, поскольку в ту пору, когда компанией руководил У. Дьюрант, подразделения компании и так были достаточно разобщены.

А. Слоун считал, что правильная организация предполагает такое развитие координации, при котором сохраняются все преимущества децентрализации. Отдельные компании трансформировались в рабочие подразделения, каждое из которых возглавлял руководитель, имевший полный набор ответственности для руководства данным подразделением.

Штабные функции, такие, как исследования, финансовая политика и стратегия сбыта, были переданы самостоятельным организационным единицам, обслуживавшим все семейство подразделений GM, не имея над ними непосредственной власти. А. Слоун сделал возможным превращение GM из свободного конгломерата автомобильных и прочих предприятий в связанную и скоординированную производственную структуру, на удивление полно сочетающую преимущества концентрации с гибкостью децентрализации.

Среди введенных А. Слоуном новаций были единая методика ведения бухгалтерских операций и единая маркетинговая организация. В 1919 г. А. Слоун начал работать над «Организационным исследованием», которое воплощало «концепцию децентрализации и эффективного делегирования властных полномочий». Впоследствии эти представления легли в основу его философии «индустриального менеджмента» и воплощены на практике в GM.

Деятельность А. Слоуна принесла свои плоды: ассортимент компании стал разнообразным. Самым дорогим был «кадиллак», за ним следовали «бьюик», «окленд» и «олдсмобил»; последним был «шевроле», предназначенный для самого массового и дешевого рынка. В 1925 г. GM приступил к производству шестицилиндрового «понтака».

Децентрализованная организационная структура, предложенная А. Слоуном для GM, вызвала очень большой интерес и быстро распространилась по всему индустриальному миру. Децентрализованное производство с централизованной координацией контроля позволило отдельным элементам GM эффективно работать над решением общих задач. А. Файоль сумел найти организационное решение для однопродуктовых

Конспект лекций по теме «Эволюция теории управления» по дисциплине «Менеджмент»
Автор-составитель Орлова А.В.
производств. А. Слоуну же удалось решить ее для больших комплексных производств эры массового производства.

МАКС ВЕБЕР (1864-1920)

Макс Вебер - крупный социальный теоретик, чьи идеи имеют непосредственное отношение к проблемам бизнеса и менеджмента.

М. Вебер родился в 1864 г. в Эрфурте, в Тюрингии, в состоятельной протестантской семье. М. Вебер учился на юридическом факультете Гейдельбергского университета. После окончания учебы три года провел в Берлине, подрабатывая юристом и работая над докторской диссертацией «К истории средневековых торговых компаний». Он получил докторскую степень в 1889 г., стал преподавателем в университете и приступил к работе над новой темой «Значение аграрной истории Рима для публичного и частного права». В 1894 г. Вебер получает звание профессора политэкономии в университете Фрайбурга, а в 1897 г. становится профессором экономики в Гейдельберге. В этом же году умирает его отец, и это событие вызывает у Вебера кризис, серьезно подорвавший его психическое и физическое здоровье. Он слагает с себя профессорские обязанности и начинает странствовать по Европе и США, оставив на 20 лет преподавательскую деятельность. Его академические интересы постепенно смещаются из сферы права и экономики в сферу социологии. Относительная материальная обеспеченность позволяет ему заниматься независимыми научными изысканиями в течение всех этих долгих лет.

В 1918 г. Вебер возвращается к преподавательской деятельности, работая сначала в Вене, а затем в Мюнхене. В 1920 г. он становится одной из жертв эпидемии гриппа. От гриппа, осложненного пневмонией, Вебер умирает, оставив после себя множество незавершенных трудов.

Академические интересы Вебера затрагивали экономику, историю, религию, политику и социологию. К моменту смерти Вебера бумаги его находились в хаотическом состоянии, ни одна из его работ не была переведена на английский язык. Вебер так и не написал ни одной сколько-нибудь законченной работы, даже его труд «Economy and Society» («Экономика и общество»), являвшийся, по мнению большинства специалистов, его главной работой, лишен какого-либо плана, по сути — сборник ряда фрагментарных статей. Тем не менее, идеи Вебера представляют большую ценность.

Многие академические дисциплины (социология, экономика и философия) обязаны Веберу своим дальнейшим развитием. Для менеджмента особой интерес представляют идеи о рациональной природе человека и

организационных структур в силу их значения для принятия управленческих решений.

М. Вебер исследовал процессно-функциональный аспект менеджмента. Проблемы, им сформулированные, сохраняют актуальность в наши дни, а появившиеся на их основе неовеберовские теории применимы к проблемам современного общества в еще большей мере. Особое внимание в своих работах М. Вебер уделил изучению проблем лидерства и структуры власти в организации, различал *три типа организаций* в зависимости от характера власти, которой обладает руководитель: харизматический, традиционный, идеальный.

1. Харизматический тип организации возникает тогда, когда ее возглавляет руководитель с харизматическими личностными качествами.

2. Традиционный тип организации — в случае смены в организации руководителя все ее работники подчиняются руководителю, заменившему прежнего лидера.

3. Идеальный (бюрократический) тип организации основан на специальном разделении власти. В основе бюрократического типа организации лежат знания, опыт и административные навыки.

Бюрократия определяет вертикальную иерархию в организации и опирается, как правило, на административные методы управления. Наличие бюрократии требует создания в организации административных служб, специализирующихся на управленческих функциях. Организация у Вебера должна работать как рациональная, обезличенная структура. Только бюрократический тип организации способствует, по мнению Вебера, достижению наибольшей эффективности производства.

Вебер сформулировал *принципы построения «идеальной организации»*:

- вся деятельность по организации управления расчленяется на простейшие элементарные операции, выполнение которых формально закрепляется за отдельными звеньями;
- каждый руководитель наделяется формально закрепленной властью, авторитетом и правами, которые действуют только внутри организации;
- разрабатываются четкие правила, инструкции, стандарты, определяющие порядок работы и ответственность каждого члена организации, любой руководитель должен быть одинаково справедлив по отношению к своим клиентам и подчиненным, и в то же время должен сохранять необходимую «социальную дистанцию». Исключается использование эмоций и личных соображений;
- идеальный руководитель управляет своим аппаратом в духе

формалистической безличности, без гнева и пристрастия, не проявляя никаких чувств и никакого энтузиазма. Материальное стимулирование необходимо производить с помощью системы заработной платы, продвижения по службе, установления пенсий. На материальном вознаграждении не должна сказываться личная жизнь работников;

- в организации должна действовать четкая система контроля и санкций.

Вклад М. Вебера в развитие управленческой мысли состоит в разработке парадигмы теории бюрократии, выделении управленческой деятельности в самостоятельную сферу и высказывании мысли о необходимости включения в учебные планы вузов специального курса по управлению (администрации).

ЛЕКЦИЯ 3. ШКОЛА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ И ПОВЕДЕНЧЕСКИХ НАУК

1. Основные теории и концепции.
2. Вклад школы человеческих отношений в современную теорию управления.
3. Вклад школы поведенческих наук в современную теорию управления

1.

Важным этапом в развитии менеджмента было становление школы человеческих отношений и науки о поведении. Это направление зарождается на рубеже 30-х гг. XX века. Классическая школа, пройдя определенные этапы развития, в значительной степени исчерпала свои возможности. Поскольку школа человеческих отношений и науки о поведении возникла как реакция на недостатки классической школы, её иногда называют «неоклассической».

Для более успешного, конкурентоспособного развития управленцам необходимо было изучать человека, его психологические возможности и способности. Человеческий фактор, в отличие от предыдущих школ, стал рассматриваться как элемент эффективности любой организации. *Отличительной чертой этой школы является перенос центра тяжести в управлении с выполнения задач на отношения между людьми.* Человек становится главным объектом внимания данной школы.

Поведенческая школа и школа человеческих отношений широко использовала достижения психологии и социологии - наук о человеческом поведении в управлении. Ученые, представители данной школы, изучали поведение человека в производственной среде и зависимость производительности труда от морально-психологического состояния исполнителя.

К ярким представителям этой школы относятся Гюго Мюнстенберг, Мери Паркер Фоллет, Элтон Мейо, Честер Барнард, Дуглас Мак-Грегор, Курт Левин, Крис Арджи-лис, Ренсис Лайкерт, Абрахам Маслоу, Фредерик Герцберг, Дэвид Мак-Клелланд. Этим ученым принадлежит заслуга в разработке таких проблем менеджмента, как взаимодействие и коммуникация, власть и лидерство, поведенческие стереотипы и их мотивация, стиль руководства, изменение содержания работы и качества труда и т.п. Идеи представителей школы были направлены на поиски усиления организаций за счет повышения эффективности находящихся в их распоряжении человеческих ресурсов.

Благодаря усилиям исследователей *школы человеческих отношений* (Г. Мюнстенберг, М. П. Фоллет, Э. Мейо, Ч. Барнард и др.) человеческий фактор впервые стал рассматриваться как важнейший элемент эффективности организации.

В рамках данной школы существенно важным для развития теоретико-методологической базы менеджмента было:

- теоретическое обоснование и успешное практическое применение психологических методов профессионального отбора кадров (психотехника Г. Мюнстенберга);
- исследование проблемы конфликтов на производстве и выработка рекомендации для их разрешения (М. Фоллет);
- обозначение проблемы делегирования полномочий (передача полномочий по выполнению задач сотрудникам от руководителя одновременно с ответственностью за их выполнение) (М. Фоллет);
- наглядное доказательство в «хоторнских экспериментах» факта того,

что не условия труда сами по себе влияют на производительность труда, а внимание к персоналу, к человеческим отношениям, возникающим между работниками и руководителями в процессе труда (Э. Мэйо);

- представление и экспериментальное доказательство идеи о наличии в любой организации неформальных групп, которые создаются в рамках формальной организации, по причине человеческой потребности в принадлежности к общности, во взаимопомощи и во взаимозащите. Неформальные группы возникают как реакция людей на неудовлетворенность положением в формальных группах. В неформальных группах есть своя иерархия, задачи, нормы поведения и лидеры. Неформальные организации оказывают большое влияние на эффективность формальных организаций, поэтому любой руководитель должен уметь работать с неформальными группами, стремиться к тому, чтобы стать не только формальным руководителем, но и неформальным лидером (Э. Мэйо, Ч. Барнард).

Главной целью школы *«поведенческих наук», или «бихевиористской» школы* (Д. Мак-Грегор, К. Левин, К. Арджилис, Р. Лайкерт, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клелланд и др.) было оказание помощи работникам в осознании своих возможностей, раскрытия творческого потенциала, повышение эффективности организации за счет повышения эффективности использования её человеческих ресурсов.

В рамках данной школы были теоретически обоснованы и экспериментально подтверждены следующие постулаты классической теории менеджмента:

- преимущество теории «Y» как экономического и социально-психологического подходов к управлению над теорией «X» как командно-административного подхода к управлению (Д. Мак-Грегор);
- сформулировано понятие «стиль руководства» и первая классификация стилей (авторитарный, демократический, нейтральный стили). Заложены основы для научного поиска эффективного стиля руководства, применение которого может привести к высокой производительности труда сотрудников и высокой степени удовлетворенности трудом (К. Левин);
- исследована проблема лидерства как сложного социального отношения четырех переменных (характеристики лидера; характеристики его последователей; характеристики организации, в которой работает лидер; политической, экономической и социальной среды) (Д. Мак-Грегор);

- в рамках исследования неформальных групп появилась «теория незрелости», согласно которой неформальные группы возникают в организациях как реакция на поведение администрации, недоверие руководителей, злоупотребление авторитарными методами, стремление руководителей не считаться с мнением подчиненных, считая их «незрелыми». Неформальные группы являются единственной «отдушиной» для сотрудников, где к каждому человеку относятся как к незаменимой личности (К. Арджилис).

Представители бихевиоризма были пионерами в научном обосновании роли потребностей, интересов и мотивов человека в трудовой деятельности. Они справедливо считали, что положительная мотивация сотрудников организации - главный фактор успешности выполнения ими работы.

Таким образом, дальнейший поиск путей повышения эффективности и конкурентоспособности организации привел в 30-50 гг. XX в. к появлению и развитию школ «человеческих отношений» и «науки о поведении», что стало поворотным этапом в развитии научной мысли и практики в области менеджмента.

Представители школы «человеческих отношений» и «науки о поведении» внесли огромный вклад в теорию управления персоналом организации. Глубокому изучению были подвергнуты человеческие отношения, поведение людей в процессе управления, был сделан важный вывод о том, что доминирующее влияние на результаты труда людей оказывают не материальные, а моральные условия: благоприятный климат в коллективе, наличие и эффективность действий неформальных лидеров, общественное признание результатов труда. Были определены потребности людей, даны рекомендации по их реализации для достижения эффективной работы на благо организации.

Но самое главное достижение состоит в том, что человеческий фактор стал с тех пор признаваться определяющим в эффективности и конкурентоспособности организации. В деятельности эффективных менеджеров передовых организаций со временем стали преобладать экономические и социально-психологические методы управления.

Данные школы имели и определенные недостатки, очевидные даже для современников. Так, организация рассматривалась как замкнутая социальная система; игнорировались производственные и технологические факторы; отсутствовал системный подход к проблемам управления; отмечена неспособность построить научную теорию о месте человека в организации. Однако взгляды представителей школ были очень ценными для своего

Конспект лекций по теме «Эволюция теории управления» по дисциплине «Менеджмент»
Автор-составитель Орлова А.В.

времени и нашли впоследствии отражение в современных концепциях менеджмента.

2.

МЕРИ ПАРКЕР ФОЛЛЕТТ (1863-1933)

Яркой представительницей данной школы является *Мери Паркер Фоллетт* - известный американский социолог и теоретик менеджмента. Полный сборник её трудов был опубликован в Америке в 1942 г. под названием «Динамическая администрация».

Мэри Паркер Фоллетт - известный. Родилась в 1863 г. (Куинс, штат Массачусетс). Училась в Академии Тайер, продолжила образование в Гарварде, затем в Кембридже. Позже, уже опубликовав труд «Спикер Палаты представителей» (первое время известна как ученый-политолог), Мэри получила степень бакалавра.

В 20-е гг. XX в. М. Фоллетт активно поддерживала идею представительства работников. Суть заключалась в том, что работники избирали представителей цеха или рабочего совета, которые участвовали в принятии управленческих решений. Таким образом, у всех работников появлялась возможность управлять. М. Фоллетт считала, что руководители должны понимать: предприятие может работать лучше, если позволить рабочим быть партнёрами в бизнесе. Цель представительства работников - не разделение власти, а её увеличение.

Исследуя проблему лидерства, М. Фоллетт делает упор на влияние ситуации на взаимоотношения людей. Она определяет необходимые свойства лидера: «Самый лучший лидер знает, как заставить своих последователей самим почувствовать власть, а не просто осознать исключительно его (или её) власть». Лидерство не существует само по себе и уж тем более это не является статичным процессом с участием одного человека. Роль лидера возникает тогда и там, где она необходима. Когда проблема решена, лидер перестает быть нужным. Лидерство исчезает. Тем, кто хочет управлять, М. Фоллетт советовала серьёзно относиться к профессии управленца. Менеджер должен понимать, что выполняет роль создателя. Теории М. Фоллетт во многом опередили свое время.

Считается, что М. Фоллетт была первой, кто определил менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц». Это определение непосредственно связано с делегированием полномочий, которое означает передачу полномочий по выполнению задач работникам

Конспект лекций по теме «Эволюция теории управления» по дисциплине «Менеджмент»
Автор-составитель Орлова А.В.

одновременно с ответственностью за их выполнение. Задачей руководителя, с точки зрения М. Фоллетт, является умение добиться выполнения работы другими. Именно делегирование превращает человека, возглавляющего предприятие, в подлинного руководителя. М. Фоллетт рассматривает делегирование как двусторонний процесс: нижние уровни управления организацией делегируют наверх функции администрации и координации деятельности, а верхние уровни администрации делегируют вниз право выполнять те или иные действия. Она давала практические рекомендации руководителям предприятий по осуществлению делегирования полномочий и ответственности.

М. Фоллетт сформулировала идею о том, что решающее влияние на рост производительности труда оказывают не материальные, а психологические факторы. М. Фоллетт считала, что в основе доктрины человеческих отношений должны лежать достижения научной психологии. Она критиковала предшествующие школы за односторонний подход к управлению, игнорирование психологических аспектов менеджмента. В докладах и статьях Мэри Паркер Фоллетт нашли отражение основные положения школы человеческих отношений: «власть и авторитет», «ответственность и делегирование ответственности», «участие рабочих в управлении», «гармония интересов», «интеграция работающих», «психология и управление». Она рассматривала *проблему конфликтов*, выработала рекомендации для их разрешения. Примечательно, что конструктивный конфликт считала нормальным явлением в процессе деятельности организации и утверждала, что из конфликта ни в коем случае нельзя выходить с применением силы.

Опережая свое время, М.П. Фоллетт еще в 20-е гг. XX в. говорила о «*законе ситуации*». Она доказывала, что очень важно учитывать в управлении, такие обстоятельства, как время, место. Различные ситуации требуют различных знаний, во взаимоотношениях с работниками руководитель должен исходить из ситуации, а не только из того, что предписывает ему занимаемая должность и реализуемая функция.



ДЖОРДЖ ЭЛТОН МЭЙО (1880-1949)

Особая заслуга в создании теории и практики человеческих отношений принадлежит одному из самых известных представителей школы *Элтона Мэйо* - профессору социологии, руководителю отдела промышленных

Американский психолог и социолог, исследователь проблем организационного поведения и управления в производственных организациях, один из основоположников американской индустриальной социологии и доктрины «человеческих отношений». Руководил рядом исследовательских проектов и экспериментов, в том числе Хоторнским. Основал движение «за развитие человеческих отношений» и стал одним из основоположников школы человеческих отношений.

Известность приобрела серия экспериментов, проведенная Э. Мэйо на заводе «Вестерн Электрик» в городе Хоторне, штат Иллинойс. В 1927 г. американский исследовательский совет пригласил Э. Мэйо принять участие в исследованиях по определению влияний условий труда на производительность. Опыты проводились 12 лет (с 1927 по 1939 г.) в несколько этапов и не имели аналога. Целый штат научных работников обрабатывал экспериментальные данные. Результаты публиковались в течение 10 лет.

К началу опытов положение на заводе «Вестерн Электрик» было тяжелым, отмечалась низкая производительность труда и высокая текучесть кадров. Специалисты предприятия самостоятельно искали причины такого положения дел и выход из ситуации. Руководствуясь учением Ф.У. Тейлора, они исследовали влияние на производительность труда различных физических факторов (в том числе уровня освещенности рабочего места). Э. Мэйо, к которому обратились за помощью, усложнил эксперимент, меняя не только освещенность, но и время перерывов для отдыха, время работы, способы оплаты труда. В результате пришел к выводу, что эти факторы сами по себе не влияют на производительность труда. Важным оказалось внимание к персоналу, к человеческим отношениям, возникающим между работниками и руководителями в процессе труда.

На основании *хоторнских экспериментов* было сделано много интересных выводов:

- – проблемы производства должны рассматриваться с точки зрения человеческих отношений, с учетом социального и психологического факторов, которые играют особую, трудно переоценимую роль;
- чрезвычайно важны взаимоотношения между рабочими, между рабочими и руководителями, признание роли руководителя в формировании социально-психологического климата в коллективе;
- эксперимент положил начало созданию современной экспериментальной социологии труда. На её основе возникли

самостоятельные дисциплины - «индустриальная психология» и «индустриальная социология». Были разработаны правила и подробная программа использования социологического метода интервьюирования;

- было экспериментально доказано наличие в любой организации неформальных групп, которые создаются в рамках формальной организации, потому что люди испытывают потребность в принадлежности к общности, во взаимопомощи и во взаимозащите. Неформальные группы возникают как реакция на неудовлетворенность своим положением в формальных группах. В неформальных группах есть своя иерархия, задача, норма поведения и лидеры. Было доказано, что неформальные организации оказывают большое влияние на эффективность формальных организаций. Для неформальных групп характерно сопротивление изменениям, в которых они видят угрозу своему существованию. Поэтому любой руководитель должен уметь работать с неформальными группами, он должен стремиться к тому, чтобы стать не только формальным руководителем, но и неформальным лидером, что очень непросто.

Обобщающие итоги выводов по «Хоторнским экспериментам» были опубликованы в книге Э. Мэйо «Социальные проблемы индустриальной культуры».

В целом, необходимо отметить, что полученные Э. Мэйо результаты открыли новое направление в теории менеджмента. Его эксперименты явились важной вехой в определении роли личности и малых групп в организации, положили начало исследованиям взаимоотношений в организации, учету психологических явлений в группах, открыли новые направления в применении социологических и психологических методов в управлении.

Э. Мэйо показал, что конфликты между человеком и организацией можно снять, удовлетворяя потребности исполнителя. Доктрина человеческих взаимоотношений сменила классическую школу. *Если Тейлор видел ключ к решению проблемы управления в жесткой регламентации производственного процесса, то Мэйо во главу угла поставил противоположное направление - человеческие отношения.*

ЧЕСТЕР ИРВИНГ БАРНАРД (1886-1961)

Определенный вклад в развитие данной школы внес американский исследователь, автор известной книги «Функции руководителя» **Честер Барнард**.

Ч. Барнард дал определение формальной организации, её составных элементов и их назначения, выделил субъективные и объективные аспекты власти руководителя. Он рассматривал индивида как «стратегический фактор кооперации». К функциям менеджеров относил разработку наиболее эффективных путей поддержания жизнеспособности организации (принятие решений, стимулирование персонала, продуманная система коммуникации внутри организации). Ч. Барнард говорил о необходимости согласования кооперативных и индивидуальных компонентов организации, интересов предпринимателей и интересов рабочих. Он разграничивал понятия «результативность» и «эффективность» организации. Под результативностью Ч. Барнард понимал достижение цели кооперации - взаимоотношений индивидов друг с другом. Под эффективностью - удовлетворение индивидуальных мотивов работников. Ч. Барнард различал два типа организации: формальную и неформальную.

Формальная организация, по его мнению, возникает при наличии следующих условий:

- людей, стремящихся к общению друг с другом;
- сознательного желания людей совместно трудиться;
- общей цели.

Неформальная организация возникает в рамках формальной на основе общности интересов и симпатий людей. Под неформальной организацией Ч. Барнард подразумевал совокупность личных контактов и взаимодействий, а также ассоциированные группы людей. Неформальные организации, в отличие от формальных, не имеют общих целей.

Центральное место в организации занимает управляющий, основными функциями которого являются: определение стратегических целей, принятие управленческих решений, разработка системы коммуникаций, разработка структуры управления системой на основе её функций. Ч. Барнард считал необходимым создание организационной морали, которая может помочь менеджеру стать лидером.

3.

Примерно в конце 50-х гг. XX в. школа человеческих отношений трансформировалась в *школу поведенческих наук*, или *бихевиористскую школу* (бихевиоризм от англ. *behaviour* - поведение).

Бихевиоризм - направление в психологии, в отличие от других теорий считающее предметом психологии поведение, а не сознание. Главным по-

Конспект лекций по теме «Эволюция теории управления» по дисциплине «Менеджмент»
Автор-составитель Орлова А.В.

студентом этой школы является повышение эффективности отдельного работника и организации в целом на основе поведенческих наук.

В общих чертах главной целью поведенческой школы было оказание помощи работнику в осознании своих возможностей и раскрытии творческого потенциала, повышение эффективности организации за счет повышения эффективности её человеческих ресурсов.

ДУГЛАС МАК-ГРЕГОР (1906-1964)

Дуглас Мак-Грегор - один из самых ярких представителей школы поведенческих наук. Основные работы - «Человеческая сторона предприятия», «Профессиональный менеджер».

Профессор Мичиганского университета (США) известен как автор теории «Х» и «У».

Теория «Х» отражает традиционный подход к управлению как административно-командному процессу. Для неё характерны следующие моменты:

- обычному человеку свойственно внутреннее неприятие труда, и он стремится избежать его любым путем;
- обыкновенный человек предпочитает быть контролируемым, стремится избежать ответственности;
- обыкновенный человек не имеет больших амбиций, ему свойственна потребность в защите. Естественно, что при таком восприятии работающего человека менеджер должен, с одной стороны, прибегать к принуждению и контролю, а с другой - осуществлять определенные меры по поддержанию хорошего состояния работающего.

Теория «У» является противовесом теории «Х». В её основе лежит восприятие работника как человека, обладающего определенными способностями.



Суть теории в следующем:

- затраты физических и интеллектуальных сил человека в труде совершенно естественны. Принуждение к труду, угроза наказаний не являются единственным средством достижения цели;
- человек осуществляет самоуправление и самоконтроль в процессе деятельности;
- обычный человек при соответствующих условиях не только способен научиться принимать на себя ответственность, но и ищет возможности проявить свои способности.

Соответственно менеджмент в теории «Y» играет качественно иную роль, чем в теории «X». Его задача в данном случае - интегрировать, создавать комплекс условий, способствующих развитию актуальных способностей человека, что в свою очередь создаст гарантии эффективности труда.

Теория «X» ориентирована на авторитарный стиль руководства. Теория «Y» ориентирована на демократический стиль руководства.

Д. Мак-Грегор сделал вывод, что управление типа «Y», при котором многим людям присуща готовность использовать свой опыт, знания, творчество для решения проблем организации гораздо более эффективно, чем управление типа «X», и задачей менеджера является создание условий, при которых рабочий достигает целей организации и одновременно своих собственных целей.

Д. Мак-Грегор уделял внимание проблеме *лидерства*. Он рассматривал лидерство как социальное отношение, которое не является качеством, присущим индивидам. Это сложное отношение четырех переменных:

- характеристики лидера;
- характеристики его последователей (их потребностей);
- характеристики организации, в которой работает лидер (цель, задачи и структура организации);
- политической, экономической и социальной среды.

Д. Мак-Грегор уделял внимание необходимости формирования профессиональных менеджеров и предлагал новые методы их подготовки. Вместо традиционных методов (курсы, деловые игры, программы) он призывал подумать над так называемом «сельскохозяйственным подходом», основанном на использовании соответственной почвы, температуры, климата и удобрений, при котором «семена» (скрытый талант к управлению) могут развиваться наиболее плодотворно.

Конспект лекций по теме «Эволюция теории управления» по дисциплине «Менеджмент»
Автор-составитель Орлова А.В.

Д. Мак-Грегор внес значительный вклад в школу человеческих отношений и науки о поведении. Им серьезно были проработаны вопросы поведения людей в организациях, стили руководства и проблемы лидерства.

Одним из первых бихевиористов, в работах которого проведен анализ человеческих потребностей и их влияние на мотивацию, был *Абрахам Маслоу*.

АБРАХАМ МАСЛОУ (Александр Маслов) (1908-1970)



А. Маслоу известен как автор *теории «Пирамида потребностей»*, которая явилась исходной основой для последующих теорий мотиваций и современных моделей мотивации и стимулирования труда. Взгляды А. Маслоу изложены в трудах «Мотивация и личность» (1954), «К психологии бытия» (1962) и «Дальние пределы человеческой природы» (опубликована посмертно в 1971 году).

В основу теории А. Маслоу были положены три постулата относительно человеческой природы:

- люди - животные, потребности которых никогда не будут удовлетворены;
- потребности побуждают человека к деятельности;
- потребности имеют иерархию, в которой есть низший и высший уровни.

А. Маслоу разделил человеческие потребности на пять основных категорий.

1. *Основные физиологические потребности* (первичные, базовые) - в пище, одежде, сне, жилище, мускульной активности, сексуальном удовлетворении и др. Удовлетворение этих потребностей обеспечивает человеку элементарное выживание и жизнедеятельность. Один из важнейших стимулов к их удовлетворению - деньги, перспектива, экономическая состоятельность.

2. *Потребности в безопасности* - потребность в защищенности, уверенности в завтрашнем дне. Им отвечают такие стимулы, как гарантированное социальное страхование, медицинское обслуживание, пенсионное обеспечение, философия пожизненного найма, оплата выше прожиточного уровня, сведение к минимуму риска.

3. *Потребности в социальной общности* (принадлежности и причастности). Отличаются значительной выраженностью и широким диапазоном проявлений: стремление входить в социальную группу, нужда в эмоциональной привязанности, любви, поддержке. Если для человека данная потребность ведущая, он рассматривает работу как принадлежность к коллективу, возможность установить хорошие отношения с коллегами. Для удовлетворения данной потребности необходимо создать условия для общения на работе, организовывать групповые мероприятия, выходящие за рамки работы.

4. *Потребности в уважение и самоуважении* (признание и самоутверждение) - стремление быть компетентным, способным, уверенным в себе; пользоваться уважением со стороны окружающих, испытывать чувство собственной значимости и нужности для организации. При управлении людьми с сильно выраженной потребностью в уважении и самоуважении надо использовать различные формы выражения признания и заслуг: присвоение титулов и званий, освещение в прессе их действий, упоминание руководством их достижений, вручение наград.

5. *Потребности самовыражения* (самореализации, самоактуализации) - стремление человека к раскрытию своих потенций, знаний, умений, навыков, к совершенствованию, к творчеству, нахождению достойного своим возможностям места в жизни. При управлении людьми с развитой потребностью самовыражения надо стремиться им давать оригинальные задания, требующие изобретательности и созидательности.

А. Маслоу располагает эти группы потребностей в виде строгой иерархической структуры. Прежде чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня.

Теория позволяет сделать следующий вывод: для того чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации. Нужно в обязательном порядке знать, что предпочитает конкретный сотрудник в системе вознаграждений, чувствовать его индивидуальные потребности.

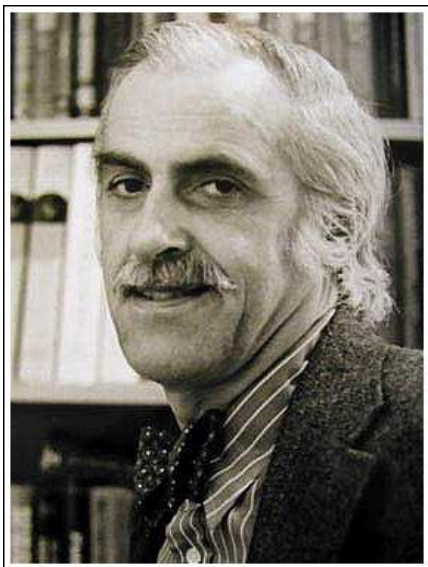
Из теории А. Маслоу вытекают вполне конкретные практические выводы. Руководитель должен стремиться в первую очередь к удовлетворению потребностей низших уровней (хорошая оплата, безопасность труда, стабильность рабочего места и др.), лишь после того как

Конспект лекций по теме «Эволюция теории управления» по дисциплине «Менеджмент»
Автор-составитель Орлова А.В.

эти потребности удовлетворены, можно использовать более высокие стимулы (выражение социального признания, присвоение почетных званий, предоставление автономии и т.п.).

В руководстве персоналом важно учитывать достаточность удовлетворения потребностей. Человек редко испытывает чувство полного удовлетворения своих потребностей, однако при восприятии ценностей (деньги, друзья, безопасность) как достаточно удовлетворяющих работника, у него актуализируются другие, более высокого уровня потребности.

Теория А. Маслоу является одной из самых популярных теорий мотивации и по сей день, она получила широкое распространение во всех развитых странах мира. Конечно, теория не лишена определенных недостатков: далеко не у всех людей существует предложенная модель потребностей; соотнесение потребностей зависит от структуры личности, особенностей ее воспитания, возраста, пола, ситуации и др. факторов. Таким образом, основная критика теории А. Маслоу сводится к тому, что она не отражает индивидуального отличия людей.



Дэвид Мак-Клелланд, известный американский исследователь, автор книг «Общество достижений», «Мотивация и расширение человеческой свободы», «Мотивация экономических достижений».

Не отрицая значимости предыдущих теорий и их выводов о важности биологических и других «базисных» потребностей в мотивации поведения работников, Д. Мак-Клелланд попытался выявить наиболее важные среди «вторичных потребностей», которые актуализируются при условии достаточной материальной обеспеченности. Его теория получила название «Теория мотивационных потребностей». Он считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности (признания).

На основе своих исследований Д. Мак-Клелланд выделил *три типа менеджеров*:

1) институциональные менеджеры, обладающие высоким уровнем самоконтроля. Для них характерна больше потребность во власти, чем в групповой принадлежности;

2) менеджеры, у которых потребность во власти преобладает над потребностью в принадлежности, но в целом люди этого типа более открыты

Конспект лекций по теме «Эволюция теории управления» по дисциплине «Менеджмент»
Автор-составитель Орлова А.В.

и социально активны, чем институциональные менеджеры;

3) менеджеры, у которых потребность в принадлежности преобладает над потребностью во власти; они открыты и социально активны.

Согласно выводам Д. Мак-Клелланда, менеджеры первых двух типов более эффективно управляют своими подразделениями главным образом благодаря своей потребности во власти. Однако для организации может быть полезно сочетание всех трех типов менеджеров.

Для улучшения мотивации менеджеров целесообразно широко использовать конкурентные методы достижения целей и отмечать людей, которые добиваются наивысшей эффективности в работе. Руководителям следует также ставить перед собой и подчиненными напряженные, но реальные задачи. Д. Мак-Клелланд пытался доказать ценность своих идей эмпирически, однако полного эмпирического подтверждения его теория не получила.

ФРЕДЕРИК ГЕРЦБЕРГ (1923-2000)

Фредерик Герцберг создает теорию «Двух факторов» во второй половине 50-х гг. на основе многочисленных экспериментов по установлению различий в факторах, которые ведут к удовлетворенности или неудовлетворенности людей работой.

Он выявил, что факторами, влияющими на удовлетворенность работой («факторы мотивации», «мотиваторы»), являются:

- достижения (квалификация) и признание результатов работы;
- работа как таковая (интерес к работе и заданию);
- степень ответственности;
- продвижение по службе;
- возможность профессионального, творческого роста.

Факторы, влияющие на неудовлетворенность работой («факторы контекста», или «гигиенические факторы»):

- способ управления;
- политика организации и администрация;
- условия труда;
- межличностные отношения на рабочем месте;
- заработок;
- неуверенность в стабильности работы;
- влияние работы на личную жизнь.



Обобщая результаты своих исследований, Ф. Герцберг сделал ряд выводов:

- отсутствие гигиенических факторов ведет к неудовлетворенности трудом;
- наличие мотиваторов может лишь частично и неполно компенсировать отсутствие факторов гигиены;
- в обычных условиях наличие гигиенических факторов воспринимается как естественное и не оказывает мотивационного воздействия;
- максимальное позитивное мотивационное воздействие достигается с помощью мотиваторов при наличии факторов гигиены.

Главный практический вывод из теории Ф. Герцберга заключается в том, что руководители должны дифференцированно и весьма осторожно подходить к использованию различных стимулов и, когда потребности низшего уровня достаточно удовлетворены, не делать ставку на гигиенические факторы как на основные. И напротив, им не следует тратить время и средства на использование мотиваторов, пока не удовлетворены гигиенические потребности сотрудников.

Характерной особенностью всех содержательных теорий мотивации является то, что они изучали потребности человека, давали их классификацию, позволяющую делать некие выводы о мотивации. Выделенные в различных теориях группы потребностей достаточно наглядно коррелируют друг с другом. Но все критические замечания в адрес этих теорий ясно показывают, что мотивация - вероятный процесс. То, что мотивирует данного человека в конкретной ситуации, может не оказать никакого воздействия на него в другое время или на другого человека в аналогичной ситуации. Данные теории не учитывают многих переменных величин, определяющих мотивационные ситуации. Для объяснения механизма мотивации необходимо учитывать многочисленные поведенческие аспекты и параметры окружающей среды. Стремление устранить недостатки содержательных теорий привело к возникновению процессуальных теорий мотивации.

Процессуальные теории мотивации концентрируют внимание на том, как человек выбирает тот или иной тип поведения с учетом своего индивидуального восприятия, личного опыта и ситуации.

ЛЕКЦИЯ 4. НАПРАВЛЕНИЯ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

- 1 Тенденции развития менеджмента во второй половине 20 века.
- 2 Эмпирическая школа управления.
- 3 Неоклассический менеджмент.

1.

В последние два десятилетия XX века продолжала развиваться как практика, так и теория менеджмента. Ученые различных школ во многом сходятся в оценке менеджмента последних лет XX века. Отметим ключевые моменты менеджмента рассматриваемого периода.

1) Усиливается внимание к человеческому аспекту в менеджменте. В связи с усилением конкурентной борьбы человеческий фактор, способный генерировать и реализовывать инновационные идеи, становится ключевым ресурсом менеджмента организаций. Поэтому для современного менеджмента характерны повышение внимания к организационной культуре, демократизация управления, участие работающих в распределении прибыли и управлении предприятием, формирование новых отношений между организацией и работающими в ней людьми.

Постепенно основными принципами управления персоналом становятся:

- лояльность ко всем работающим в организации;
- повышение качества внутриорганизационных коммуникаций;
- формирование психологического климата, помогающего раскрыть способности работающих;
- внедрение долевого участия каждого работающего в общих результатах деятельности организации;
- разработка и внедрение более совершенных методов работы с людьми, обеспечение их удовлетворенности своей работой;
- развитие этических норм бизнеса и др.

2) Управление культурой организации получает бурное развитие. Культура организации - один из факторов прибыли и конкурентоспособности для коммерческой организации, а также фактор успеха и эффективности деятельности, а подчас и выживаемости для некоммерческой организации. Культура организации во все большей степени становится предметом заботы менеджеров всего мира. Культура организации – это сложный феномен. В нее входят нормы, принципы, правила, ценности, идеалы, язык, жаргон, история

Конспект лекций по теме «Эволюция теории управления» по дисциплине «Менеджмент»
Автор-составитель Орлова А.В.

организации, легенды, образы, символы, метафоры, церемонии, ритуалы, формы наград и поощрений, размещение, здание, окружение. В отличие от национальной культуры, которая носит весьма инерционный характер, культура организации может значительно изменяться в течение непродолжительного времени (месяцы, годы).

Методы формирования позитивной культуры организации, как правило, носят неформализованный характер, однако, несмотря на это, имеются многочисленные примеры мощного и целенаправленного изменения культуры многих организаций. Современный период развития практики и теории менеджмента все чаще называют культурной революцией в менеджменте. Перенос все большего числа наукоемких и «персоналоемких» технологий зависит от наличия соответствующей позитивной культуры организации. Примерами могут служить массовое изготовление технически сложных изделий, оказание высокотехнологичных услуг, успешное функционирование правительственных учреждений.

3) *Стратегическое управление и стратегическое планирование находят свое применение во все более широком спектре социальных приложений.* Во все большем числе региональных, национальных и международных программ применяются идеи и подходы, отработанные в рамках теории стратегического планирования. Прежде всего это относится к так называемому целевому управлению, которое подразумевает постановку четких и кратких целей, характеризующих необходимое конечное состояние управляемого объекта, иерархию целей, меру участия в процессе выработки целей всех занятых в их достижении, процедуру оценки эффективности и результативности.

Основные приемы и методы стратегического управления, используемые еще недавно лишь в рамках университетских курсов, становятся обычной технологией проработки любой коммерческой идеи. Приемы стратегического планирования используются и в маркетинге, и в рекламе, и в деятельности государственных учреждений.

4) *Методы и технологии современного менеджмента, отработанные в коммерческих организациях, распространяются на некоммерческие сферы, включая государственный сектор.* Так, например, маркетинговый подход к управлению распространяется на деятельность общественных организаций, администраций городов и районов (территориальный маркетинг). Многие некоммерческие организации с успехом применяют элементы бизнес-планирования своей деятельности. Группы качества, первоначально возникшие на крупных промышленных предприятиях, проникают в деятельность

Конспект лекций по теме «Эволюция теории управления» по дисциплине «Менеджмент»
Автор-составитель Орлова А.В.

правительственных учреждений. Разгосударствление делает возможным применение коммерческих методов управления в государственных учреждениях. Методы управления культурой организации, отработанные в коммерческих фирмах, постоянно находят свое применение в некоммерческих организациях.

5) Наряду с развитием теории общего менеджмента, исследующей законы и закономерности управления социально-экономическими процессами, принципы, методы и функции управления, *формируются и развиваются новые специальные виды менеджмента*: муниципальный менеджмент, риск-менеджмент, финансовый менеджмент, инвестиционный менеджмент, инновационный менеджмент, реинжиниринг бизнеса, кризисное управление и пр. Все перечисленные и многие другие виды специального менеджмента получают самостоятельное развитие. Во многих случаях становление самостоятельного вида специального менеджмента предполагает выработку специфических для данного вида деятельности особых приемов, методов и технологий управления. Все специальные виды менеджмента носят в большей степени прикладной характер, и их развитие в значительной мере опирается на обобщения практики управления в соответствующих специальных сферах.

В рассматриваемый период *менеджмент развивается на стыке многих наук* и представляет собой органический сплав экономической науки, социологии и психологии управления, кибернетики, теории систем и принятия управленческих решений и др., изучающих различные аспекты управления.

6) *Большое значение для развития теории и практики менеджмента приобретает эмпирический опыт*. Безусловно, изучение конкретного опыта менеджмента предприятий полезно с целью использования его в сходных ситуациях настоящего и будущего (идея бенчмаркинга). Ученые, придерживающиеся эмпирического подхода, являются не только теоретиками, но и крупными практиками в области менеджмента.

2.

Теоретики эмпирической школы непосредственно связаны с американскими корпорациями и являются крупными менеджерами или консультантами фирм. Ее представителей характеризует прагматическая ориентация, преимущественно описательное изучение практики управления с целью обоснования рекомендаций, имеющих непосредственно практическое значение.

Для них характерно стремление приблизить теоретические исследования к практике путем определения принципов организационного управления, которые обычно формируются в виде наставлений, указаний, инструкции, примерного устава менеджерской деятельности.

С другой стороны, в их трудах находит отражение стремление синтезировать главные идеи основных школ наряду с выработкой рекомендаций по вопросам организационной структуры компаний, мотивации поведения людей, проблемам коммуникаций и т.п. на основе принципов, разработанных «классической» школой научного управления.

Главным направлением исследований в эмпирической школе является изучение содержания труда и функций руководителей. Эмпирики акцентируют внимание на профессионализации управления, т.е. превращении труда по управлению в его самостоятельный, специфический вид – в особую профессию. Представители этой школы утверждают, что труд управляющего характеризуется двумя особенностями. Суть первой заключается в том, что менеджер должен создать из имеющихся разнородных ресурсов подлинно целое единство, а второй – в том, что каждое решение и действие он должен ориентировать на долгосрочные перспективы развития организации.

У представителей эмпирической школы сложились и свои взгляды на выполнение функций менеджерами. Они утверждают, что независимо от занимаемой должности каждый менеджер должен выполнять следующие главные функции:

- определение целей предприятия, путей их достижения и в зависимости от этого доведение конкретных задач до его работников;
- классификация работ, их распределение, создание оптимальной структуры, подбор и расстановка кадров;
- стимулирование и координация деятельности работников, установление контроля на основе постоянных связей между работниками и подчиненными;
- установление норм выработки, оценка деятельности предприятия и отдельных работников на основе анализа.

Рекомендуя практические приемы управляющим, эмпирики особое внимание акцентируют на умение налаживать взаимосвязи, установлении линий коммуникаций.

Теоретики эмпирической школы не обошли своим вниманием и такие важные вопросы, как степень централизации и децентрализации в управлении, а также делегирование полномочий.

Среди представителей школы экономисты, социологи, психологи, инженеры, сочетающие теоретические исследования с практической деятельностью по оптимизации менеджмента. Именно они разработали многие передовые технологии менеджмента организаций. Развитие научного и эмпирического подходов к менеджменту вкупе с прагматическим подходом, демонстрируемым лучшими менеджерами мира, создает условия для реализации эффективного менеджмента организаций.

К представителям этой школы можно отнести П. Друкера – профессора менеджмента Высшей школы бизнеса при Нью-Йоркском университете и советника по вопросам управления в компаниях «General Motors», «Daimler Chrysler», «IBM»; Г. Саймона – профессора Технологического института Корнеги, лауреата Нобелевской премии, члена Национальной Академии в США, советника по вопросам социального управления многих организаций; Р. Дэвиса – профессора, декана факультета менеджмента в университете штата Огайо; А. Чандлера – профессора Массачусетского технологического института и др.



Герберт А. Саймон (1916-2001) – выдающийся американский ученый в области социальных, политических и экономических наук, один из разработчиков [гипотезы Ньюэлла-Саймона](#).

Он оказал заметное влияние на развитие теории организации, [менеджмента](#) и управленческих решений. Г. Саймон состоял членом [Национальной академии наук США](#). Он долгое время работал профессором компьютерных наук и психологии в [университете Карнеги-Меллона](#) в [Питсбурге](#). Его работы в области вычислительной техники и искусственного интеллекта оказали существенное влияние на развитие кибернетики.

Основные усилия Г. Саймона были направлены на фундаментальные исследования организационного поведения и процессов принятия решений. По праву считается одним из создателей современной теории управленческих решений (теория ограниченной рациональности). Основные результаты, полученные им в этой области, изложены в таких книгах, как «[Организации](#)» (совместно с [Джеймсом](#)

Конспект лекций по теме «Эволюция теории управления» по дисциплине «Менеджмент»
Автор-составитель Орлова А.В.

Марчем), вышедшей в 1958 году, а также «Административное поведение» и «Новая наука управленческих решений» (1960).

Под понятием «ограниченной рациональности» понимаются целенаправленные действия политического или экономического субъекта, проводимые им в условиях, когда принятие наиболее эффективных решений затруднено в связи с отсутствием времени, информации, а также недостаточностью ресурсного обеспечения.

Концепция ограниченной реальности, предложенная Г. Саймоном, основана на трех предпосылках:

– политические или экономические субъекты ограничены в способности определять цели и просчитывать долгосрочные последствия принимаемых ими решений, что обусловлено как их умственными способностями, так и сложностью среды, которая их окружает;

– политические или экономические субъекты пытаются реализовать свои цели и решить поставленные перед ними задачи не все сразу, а последовательно;

– политические или экономические субъекты ставят перед собой цели определенного уровня – более низкого, чем максимально возможный для них (например, многие владельцы фирм отнюдь не стремятся максимизировать доход своей фирмы. Вместо этого они пытаются довести свой собственный доход до уровня, который позволил бы им занять желаемое социальное положение, и, добившись цели, останавливаются). Иными словами, индивиды в своем поведении руководствуются принципом удовлетворенности.

Анализируя проблему того, как человек конструирует модель рациональной системы, Г. Саймон углубляет теорию и на ее основе переходит к заключению об ограниченности человеческого интеллекта. Та ограниченность, которая прилагается Г. Саймоном человеческому разуму как его неотъемлемое свойство, наоборот, есть ограниченность, сознательно реализуемая экономическим субъектом, учитывающая индекс времени и имеющейся информации. В итоге, с точки зрения Г. Саймона, рациональность субъекта ограничена потому, что он не может выполнять роли «абсолютного калькулятора». С другой стороны, если ограничения, в рамках которых находится экономический субъект, весьма слабы, то сразу же возникает спектр положительных решений, а проблемой становится проблема оптимального выбора из спектра этих решений. Если максимизировать целевую функцию, то мы сразу будем иметь классическое понятие экономической рациональности. Если же выбрать сами ограничения таким образом, чтобы решение было единственным, то естественен вопрос об определении тех ограничений,

Конспект лекций по теме «Эволюция теории управления» по дисциплине «Менеджмент»
Автор-составитель Орлова А.В.

которые не предполагают обращения к подобной экономической реальности.

Таким образом, Г. Саймон фактически создает своеобразную иллюзию решения проблемы в рамках своей концепции, перенося эту же проблему в область выбора ограничений, что, по его мнению, является завершающим этапом этой концепции. Однако решение не представляется в явной форме адекватным, так как задача выбора ограничений является не завершающей, а, наоборот, центральной, то есть вольно или невольно Г. Саймон переставляет приоритеты в своей концепции.

Значительный теоретический вклад Г. Саймона в [науку управления](#) получил достойное признание в [1978 году](#), когда ему была присуждена [Нобелевская премия по экономике](#) «за новаторские исследования процесса принятия решений в экономических организациях, в фирмах».



Питер Ф. Друкер (1909-2005) оказал революционное влияние на развитие бизнеса в XX веке и останется в памяти как отец современной теории менеджмента. Именно П. Друкер превратил менеджмент в научную дисциплину.

До Второй мировой войны в американской теории менеджмента доминировали воззрения [Ф. Тейлора](#) и Г. Форда, рассматривавших управление как точную науку. П. Друкер же, воспитанный на традициях либерального гуманизма, рассматривал менеджмент как своего рода новую философию. Вместо того, чтобы подробно анализировать каждую возникающую задачу, он исследовал лежащие в их основе общие принципы управления. Смещение акцента с производительности на конечный результат позволило **П. Друкеру** разработать концепцию «**управления по целям**», в соответствии с которой задача руководителя состоит в установлении целей и осуществлении действий направленных на их осуществление.

Ключевой фигурой коммерческого предприятия является его руководитель, играющий основную роль в объединении различных ресурсов и создании товара. Хотя сам П. Друкер иногда рассматривает руководителя в качестве «основного человеческого ресурса предприятия», по его мнению, менеджмент является не столько

ресурсом, сколько катализатором: **«Руководитель** является динамическим, животворным элементом бизнеса. Без его лидерства «ресурсы производства» останутся ресурсами и никогда не станут товаром». П. Друкер даже предвидит время, когда рабочие станут ненужными и будут заменены автоматами. Однако и в этом случае руководители все равно останутся, в результате чего весь штат сотрудников будет состоять из управленцев; таким образом в процессе своего развития человечество будет превращаться из общества труда в общество управления.

Помимо решения задач совместного использования ресурсов и выпуска продукции **менеджер** должен выполнять функции общего руководства и контроля. С точки зрения **П. Друкера** эти функции являются почти полностью проактивными: «Экономические силы устанавливают пределы того, что может сделать менеджер. Они создают благоприятные возможности для его действий. Но сами по себе они не определяют, что из себя представляет бизнес-предприятие или чем оно занимается» (*Drucker, 1973: 88*). Затем П. Друкер идет дальше, приписывая менеджерам ведущую роль не только в управлении предприятием, но и в создании рынков: «Существует только одно истинное определение цели бизнеса: *создание потребителя*. Рынки создаются не Богом, природой или экономическими силами, а управляющими предприятиями людьми. Потенциальные потребители могут желать, чтобы бизнес удовлетворял их запросы, ... но это желание так и останется нереализованным до тех пор, пока деловые люди не преобразуют его в эффективные действия. Только тогда возникают потребители и рынок» (*Drucker, 1973: 89*).

Следовательно, на менеджеров возлагается решение задач объединения трудовых и материальных ресурсов с целью производства товаров и создания рынка для их реализации. К сфере управления относится все, что способствует укреплению предприятия; менеджеры должны создавать добавленную стоимость, стремясь к тому, чтобы стоимость товара была выше стоимости использованных для его производства ресурсов. Здесь П. Друкер отступает от традиционных методов научного управления, которые подчеркивают необходимость использования ресурсов наиболее *целесообразным* образом. На первом месте для него творческий способ, посредством которого менеджеры используют ресурсы наиболее *эффективным* образом для того, чтобы достичь стоящих перед предприятием целей.

Это сочетание катализа и проактивного управления подводит П. Друкера к идее отождествления предприятия с его менеджерами. Он не заходит настолько далеко, чтобы открыто заявить об этом, но

Конспект лекций по теме «Эволюция теории управления» по дисциплине «Менеджмент»
Автор-составитель Орлова А.В.

настойчиво повторяет мысль о первостепенной роли руководителей: «Предприятие может что-то решать и что-то производить лишь в той мере, в какой в этих процессах будут участвовать его менеджеры – само по себе предприятие не может работать эффективно» (*Drucker, 1954: 7*).

Согласно философии П. Друкера конечной целью предприятия является создание общественных благ. Организация служит для преобразования человеческих усилий в конкретную продукцию и «личные усилия создают общественные выгоды». Это убеждение составляет суть его философии менеджмента.

П. Друкер настаивает на том, что руководители должны быть полностью вовлечены в свою работу. Однако сама по себе вовлеченность вовсе не подразумевает отсутствие дисциплины и строгости. П. Друкер утверждает, что эффективность определяется набором практических действий, которым можно научиться. Его определение эффективности базируется на пяти основных принципах:

- эффективные руководители знают, на что расходуется их рабочее время;
- они ориентированы не на процесс труда, а на его результаты;
- они строят свою работу, опираясь на сильные, а не на слабые стороны;
- они направляют усилия на те области, где отличная работа обеспечит получение выдающихся результатов;
- они принимают действенные решения, делая верные шаги в правильной последовательности.

Отталкиваясь от утверждения о том, что основной задачей руководителя является создание рынка, **П. Друкер** отмечает, что двумя **основными функциями менеджмента** являются внедрение инноваций и осуществление маркетинговой деятельности. Он уделяет сравнительно мало внимания маркетингу, но вопрос о необходимости понимания и внедрения инноваций рассматривается практически во всех его последних книгах. Ученый настойчиво критикует компании, считающие, что «инновации возникают по вдохновению, а успех в предпринимательстве зависит от удачи» и утверждает, что внедрение нововведений является наукой, которую можно освоить.

П. Друкер имел 19 докторских степеней в различных университетах США, Бельгии, Великобритании, Испании, Японии и Швейцарии. Его именем названы бизнес-школы и фонды. В течение шести десятилетий Друкер был самым желанным советником исполнительных директоров, среди которых были У. Ристон из «Citicorp» (известной ныне как «Citigroup»), Д. Рокфеллер из «Chase Manhattan Corp.», Г. Льюс из «Time Inc.» и М. Уиллес из «Times Mirror Co.». В течение более чем 20 лет он

Конспект лекций по теме «Эволюция теории управления» по дисциплине «Менеджмент»
Автор-составитель Орлова А.В.

преподавал менеджмент в Университете Нью-Йорка, вел колонку для «The Wall Street Journal» и часто сотрудничал с «Harvard Business Review». Он занимался консалтингом, даже когда перешагнул девяностолетний рубеж.

Перу ученого принадлежат свыше 30 книг **такие**, как «Практика менеджмента», «Менеджмент в XX веке», «Эффективное управление» и «Энциклопедия менеджмента» и др.

3.

На рубеже прошлого и настоящего веков под воздействием объективных изменений в мировом общественном развитии менеджмент классический, соответствующий периоду индустриального развития общественного производства, в развитых в экономическом отношении странах мира трансформируется в неоклассический менеджмент (называемый в литературе «новый», «виртуальный», «менеджмент эпохи постмодерна» и др.).

Менеджмент неоклассический обусловлен переходом некоторых развитых в экономическом отношении стран (США, Великобритании, Франции, Германии, Канады, Японии и др.) в постиндустриальный период, для которого характерно бурное развитие научно-технического, прогресса, концентрация научного и производственного потенциала, ускоренное развитие отраслей экономики, удовлетворяющих потребности людей, интенсивное внедрение прогрессивных технологий, бурный рост предпринимательских структур.

П. Друкер назвал постиндустриальную эпоху «эпохой без закономерностей». Действительно, накопленный десятилетиями практический и теоретический опыт все чаще на рубеже прошлого и настоящего веков стал оказываться бесполезным.

Менеджмент классический (старая парадигма управления) соответствовал периоду индустриального развития общественного производства. Ему было свойственно:

- рассмотрение организации как закрытой, стабильной, самодостаточной системы;
- определение в качестве главного фактора успеха и конкурентоспособности организации роста масштабов производства и объема производимых товаров и услуг;
- стремление к рациональной организации производства, к эффективному использованию всех видов ресурсов ради повышения производительности труда как главной задаче менеджмента;
- построение системы управления, основанной на функ-

Конспект лекций по теме «Эволюция теории управления» по дисциплине «Менеджмент»
Автор-составитель Орлова А.В.

циональном разделении труда, нормах, стандартах и правилах работы;

– рассмотрение в качестве главного источника прибавочной стоимости производственного рабочего.

Менеджменту неоклассическому (новая парадигма управления) свойственно:

– рассмотрение организации как открытой, гибкой, динамичной, адаптивной системы, постоянно взаимодействующей с внешней средой;

– ориентация организации на удовлетворение запросов потребителей, на производство качественных товаров и услуг;

– признание ситуационного подхода к управлению в качестве основного в силу важности быстрой реакции организации на изменения внешней среды;

– построение системы управления, ориентированной на повышение роли инноваций, корпоративной культуры и мотивации персонала организации;

– рассмотрение в качестве главного источника прибавочной стоимости персонала организации, использующего свои знания, опыт и навыки на благо организации и свое личное благо.

В научной литературе последних лет появились попытки определить *сущностные черты неоклассического менеджмента*.

1. Массовое распространение *сетевых структур* организации, ориентированных на персонал как на потенциальный ресурс, доступный для всех в организации и вне ее. Капитал людей – знания, опыт, связи – может быть востребован как виртуальный ресурс при определенных производственно-технологических условиях: наличие новейшей информационной технологии и средств коммуникации.

Виртуальными становятся персонал организаций, менеджеры, проектные группы, организации. Границы между корпорациями становятся размытыми. Пример тому – фирма «Asea Brown Boveri», гигантская промышленная транснациональная корпорация, производящая электротехническое, энергетическое оборудование. Годовой оборот – 32 млрд долл., 215 тыс. человек, занятых в 65 областях бизнеса, работают в 80 странах мира. Фирма состоит из 1300 независимых компаний, каждая из которых обслуживается малочисленным персоналом. Так, например, центральный офис в Цюрихе насчитывает лишь 150 человек. Будучи конгломератом относительно разнородных производств, АВВ использует преимущества рычага знаний, технологических «ноу-хау» и опыта. Сила компании - в ее сетевой организации. Другая известная фирма «Casio» не имеет собственной производственной базы, размещает заказы на субконтрактной основе, непосредственно занимаясь только

маркетингом и НИОКР, представляя собой сеть по размещению заказов и сбыту.

Для успешного построения и функционирования сетевых организаций необходимо наличие таких факторов, как рыночная инфраструктура, контрактное право, развитые телекоммуникации и традиционные элементы инфраструктуры, способствующие деловой активности (дороги, аэропорты, гостиницы, рекреационный центр, а также низкий уровень преступности).

2. С появлением адаптивной организационной структуры - сетевой, появляются новые условия «раскрепощения» персонала. Иерархические структуры (линейно-функциональные и дивизиональные) жестко закрепляют людей на определенных участках производственного процесса, резко ограничивая их творческий потенциал.

В условиях постиндустриального общества надо выживать через творчество, быструю реакцию, гибкость. *Виртуальные коллективы* группируют людей по мере возникновения необходимости в создании определенной стоимости. Физического коллектива как организации не возникает, а происходит объединение отличительных особенностей в систему, которая оказывается способной произвести требуемую стоимость.

Экономический эффект достигается за счет скорости реагирования на возникновение потребности и её удовлетворение. В виртуальных коллективах каждый сотрудник – это особый актив, без которого невозможно создать стоимость, и с этой точки зрения он незаменим, потребность членов виртуального коллектива друг в друге огромна, так как они взаимодополняют способности друг друга. Самообучение на должном уровне: ведь чем выше ценность людей как виртуальных активов, тем выше создаваемая стоимость.

3. В этих условиях *меняется руководящая роль менеджера*. Теперь она состоит в организации и обеспечении процесса создания стоимости. По отношению к персоналу она заключается в подготовке группы профессионалов, мотивации людей, профессиональном совете, решении проблем, сдерживающих работу. Менеджером в этих условиях может стать только профессионал в области, в которой лежит проблема.

4. С возникновением виртуальных коллективов *меняется представление о профессиональной карьере человека*. Если традиционное представление о карьере ассоциируется с продвижением человека по иерархической лестнице, современное – со спросом на него как на ресурс определенного вида.

Современные исследователи сферы управления персоналом отмечают происходящий сегодня кризис традиционной системы отношений «организация – человек», в соответствии с которой организация в сознании сотрудников была многоуровневой, вечно существующей системой, по вертикали которой можно продвигаться всю жизнь. Успех человека в профессиональной деятельности определялся качеством организации, в которой он работал, и степенью лояльности к ней.

Сегодня процессы, происходящие в экономике, широкомасштабное внедрение Интернета, дающего возможность моментального информационного обмена на рынке труда, глобализация бизнеса обусловили переход к современной системе отношений «человек – организация», при которых сотрудники делают карьеру не в организации, а на рынке. При этом снижается лояльность сотрудников к организации (человек, закончивший бизнес-школу в 80-х гг. XX в., за свою жизнь сменит 7 мест работы; человек, получивший бизнес-образование в 2000 г., сменит 20 мест работы). Профессиональный менеджер мотивирован на то, чтобы через самосовершенствование управлять более сложными проектами. Критериями оценки профессионального роста становятся способности и возможности к саморазвитию и творчеству.

Организации в ответ на эти изменения меняются сами: они становятся динамичными, быстрее реагируют на изменения среды, становятся центром знаний, меняют структуру, становятся менее консервативными по отношению к персоналу (им приходится признать равноправие двух партнеров во взаимоотношениях между человеком и организацией). Одним словом, отношения между организацией и человеком становятся все более рыночными. Процесс управления персоналом имеет тенденцию перерасти в процесс регулирования, ориентированный на конечный результат.

5. Характерная черта современного менеджмента – *поддержка процессов самообучения в организации*. Мир, окружающий организацию, прежде представлялся стабильным и предсказуемым, а от менеджера требовалось наилучшим образом «встроить» организацию в этот мир, поэтому требовалось изучать окружение, планировать бизнес, четко следовать плану, в том числе в деле организации и обучения персонала.

Сегодня мир стал хаотичным, в нем происходят преобразования, внезапно порождающие огромные возможности развития для тех организаций, которые готовы к изменениям, и приводящие к фатальному исходу тех, кто к изменениям не готов. Чтобы развиваться,

Конспект лекций по теме «Эволюция теории управления» по дисциплине «Менеджмент»
Автор-составитель Орлова А.В.

необходимо постоянно изменяться вслед за развитием окружения. Изменение есть развитие. Для успешных организаций необходимо, чтобы темпы роста знаний об окружающем мире были не ниже темпов происходящих в этом мире изменений. Задача менеджера состоит не в отслеживании всех происходящих изменений, а в поддержании процессов самообучения в организации. Сетевые структуры способствуют обучению, так как налицо стремление сотрудников повысить свою ценность как ресурса на рынке. Если в виртуальном коллективе люди не сориентированы на обучение, прекращается общение на одном языке.

6. В отличие от реактивного управления в индустриальном обществе, в постиндустриальном обществе *управление становится проактивным*, т.е. перестает быть только реакцией на изменение внешней среды. Суть проактивного управления состоит в том, чтобы субъект управления был сориентирован на окружение, улавливал возникающие в нем тенденции и на их анализе проектировал управляющее воздействие с целью внесения изменений в исходные условия функционирования объекта.

7. В современном менеджменте *фокус с насыщения рынка перемещается на потребителя*. Главное не просто произвести товар и услугу, а произвести, продать, опередить конкурента, учесть не только сегодняшние, но и завтрашние потребности потребителей. Реализация данной цели по силе только людям с креативным мышлением. Для постоянной генерации идей необходимо пересмотреть традиции отбора креативного персонала в организацию, мотивацию и стимулирование его деятельности, подходы к оценке, т.е. по сути – пересмотреть систему управления персоналом организации.

8. По мере перехода стран в постиндустриальную цивилизацию, приоритетами которой выступают ценности прав и свобод личности, качество жизни, специалисты по менеджменту пришли к осознанию роли культуры как фактора, интегрирующего все аспекты управления: организационно-функциональные, поведенческие, системные. *Социокультурный подход* синтезирует достижения отдельных научных школ и подходов к управлению.

Как показывает анализ практики преуспевающих компаний мира, системы менеджмента претерпевают буквально революционные изменения в связи с выше обозначенными обстоятельствами. Эти организации работают не только над сегодняшними проблемами, но и над проблемами завтрашнего дня, подготавливая себя, таким образом, к новым задачам, и в недалеком будущем займут лидирующие позиции.

В научном и практическом плане поиск модели идеального менеджмента организации шел на протяжении всего XX в. Патриархи

Конспект лекций по теме «Эволюция теории управления» по дисциплине «Менеджмент»
Автор-составитель Орлова А.В.

американского менеджмента Т. Питерс и Р. Уотермен в работе «В поисках эффективного управления» исследовав 43 лучших, великолепно управляемых американских компании, выделили общие для них, предопределяющие успех принципы менеджмента:

- приверженность к действию;
- близость к потребителю;
- автономия и предприимчивость;
- производительность от человека;
- связь с жизнью;
- верность своему делу;
- простая форма, небольшой штат управления;
- единство свободы и дисциплины.

Разработанные в XX в. принципы являются классикой менеджмента, его фундаментальными истинами, стандартами. Их значение трудно переоценить. Они являются теоретической основой совершенствования практики современного управления. Однако сегодня необходимо не только знать и применять принципы классического менеджмента, но и готовиться к восприятию нового, к внедрению принципов неоклассического менеджмента эпохи постиндустриальной экономики.

ЛЕКЦИЯ 5. ПОДХОДЫ К МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Количественный подход: понятие и основные элементы.
2. Процессный подход: сущность и характеристика.
3. Системный подход: понятие и характеристика.
4. Ситуационный подход: сущность и технология реализации.

1.

Во второй половине XX в. в связи с ускорением темпов научно-технического и социально-экономического развития, усилением элементов неопределенности и непредсказуемости внешней среды, обострением конкурентной борьбы большинство передовых компаний в развитых странах мира вынуждены были осуществлять перестройку управления с целью повышения уровня организационной деятельности. Появились новые самостоятельные подходы к управлению, в определенной мере взаимодополняющие друг друга: количественный,

Конспект лекций по теме «Эволюция теории управления» по дисциплине «Менеджмент»
Автор-составитель Орлова А.В.

процессный, системный и ситуационный. Каждый из этих подходов дал новое видение проблем менеджмента и способов их разрешения.

Количественный подход – важный шаг в развитии управленческой мысли. Хронологически это период с 50-х по 70-е гг. XX в. Математика, статистика, инженерные науки и связанные с ними области знания внесли существенный вклад в теорию менеджмента. Количественные методы, сгруппированные под общим названием «исследование операций», были использованы впервые при решении ряда военных проблем (например, война подлодок и разминирование портов англичанами после второй мировой войны).

Отправным моментом применения математических методов в управлении явилось образование в 1930 году в г. Кливленде (США) ассоциации «Международное общество для развития экономической теории в связи со статистикой и математикой», в которую входили известные экономисты И. Фишер, Й. Шумпетер, Р. Фриш и др. Ассоциация выпускала журнал «Эконометрика». Начиная с 50-х гг. XX в., математические методы получили широкое распространение в экономических и управленческих исследованиях. Перед разработчиками ставилась задача исследовать процессы принятия управленческих решений на основе математических методов и с помощью электронно-вычислительной техники. Управленческие проблемы постепенно стали исследоваться по специализированным направлениям: исследование операций, эконометрика, теория принятия решений и другие.

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. Обычно модель упрощает реальность или представляет ее абстрактно. Модели облегчают понимание сложной реальности. Модель – представление объекта (системы или идеи) в некоторой форме, отличной от самой целостности. Основная идея моделирования – создание модели, похожей на сам объект и сохраняющей его свойства. Моделирование широко применяется в физике, химии, математике, астрономии и других науках. В менеджменте моделирование необходимо в силу сложности проблем, трудности, а порой и невозможности проведения экспериментов в реальной жизни, а также как способ увидеть будущее.

Различают:

– физические модели, которые представляют то, что исследуется с помощью увеличенного или уменьшенного описания объекта. Физическая модель выглядит как моделируемая целостность (её иногда

Конспект лекций по теме «Эволюция теории управления» по дисциплине «Менеджмент»
Автор-составитель Орлова А.В.

называют «портретной»). Примеры физических моделей: модель самолета, автомобиля, завода, цеха и т.д.;

– аналоговые модели, которые представляют исследуемый объект аналогом, который не выглядит как реальный объект, но ведет себя так же, как он. Примеры аналоговых моделей: график, организационная схема, таблица и т.д.;

– математические (символические) модели, в которых используются символы для описания свойств или характеристик объектов.

Как правило, выделяют следующие этапы построения модели:

- постановка цели;
- построение модели;
- проверка модели на достоверность;
- применение модели;
- обновление модели.

Общими проблемами моделирования в менеджменте являются: недостоверные исходные допущения, информационные ограничения, плохое использование результатов моделирования, дороговизна метода.

Ключевой характеристикой количественного подхода является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями. Самый крупный толчок к применению количественных методов в менеджменте дало появление компьютеров. Компьютер позволил исследователям операций конструировать математические модели возрастающей сложности, которые наиболее близко приближаются к реальности и, следовательно, являются более точными.

Говоря о значении количественного подхода, следует отметить два момента:

- подход углубил понимание сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей;
- подход позволил облегчить руководителям принятие решений в сложных ситуациях.

Вместе с тем, влияние науки управления или количественного подхода было значительно меньше, 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 гг. XX в. лишь у очень немногих руководителей было образование, достаточное для понимания и применения сложных количественных методов.

Именно «количественная школа» в мировой управленческой мысли стимулировала привлечение положений теории систем, кибернетики – областей науки, синтезирующих, интегрирующих сложные явления в управлении, что по прошествии времени способствовало преодолению конфликта между рационализмом сторонников «науки управления» и романтизмом энтузиастов налаживания гармонии в человеческих отношениях.

2.

Концепция *процессного подхода* (50-70-е гг. XX в.) явилась крупным поворотом в управленческой мысли. Процессный подход был впервые предложен приверженцами административной школы, которые пытались описать функции менеджера.

Управление представляет собой серию непрерывных взаимосвязанных действий, т.е. не что иное, как процесс. Эти действия, каждое и которых само по себе также является процессом, очень важны для успеха организации. Их называют управленческими функциями, каждая из которых есть процесс, потому что, в свою очередь, состоит из серии взаимосвязанных действий. *Процесс управления* – это взаимосвязь функций планирования, организации, мотивации и контроля, которые объединены связующими процессами коммуникации и принятия решений.

В теории менеджмента нет единства по поводу перечня функций управления. А. Файоль, которому принадлежит первоначальная разработка этой концепции, считал, что существует пять исходных функций. По его словам, управлять – означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать. Другие авторы разработали иные перечни функций. Фактически почти в каждой публикации по управлению содержится список управленческих функций, который будет хоть немного отличаться от других подобных списков. В современной литературе по менеджменту чаще всего выделяются следующие функции: планирование, организация, мотивация, контроль.

Планирование представляет собой процесс определения целей и путей их достижения. Оно охватывает различные уровни той или иной организации и может носить долгосрочный или краткосрочный характер.

Организация. Реализация планов требует организации, которая представляет следующую функцию управления. Под организацией

понимается процесс распределения работы среди сотрудников или групп сотрудников и координация их деятельности. Любой бизнес, будь он большим или маленьким, должен быть хорошо организован. Мало иметь хорошую идею о том, что делать, – необходимо, чтобы все части организации работали как единое целое.

В организации работу выполняют люди, поэтому важным аспектом функции организации является определение, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание из большого количества таких заданий, существующих в рамках организации, включая и работу по управлению. Руководитель подбирает людей для конкретной работы, делегируя отдельным людям задания и полномочия или права использовать ресурсы организации. Эти субъекты делегирования принимают на себя ответственность за успешное выполнение своих обязанностей. Поступая таким образом, они соглашаются считать себя подчиненными по отношению к руководителю. *Делегирование* – это средство, с помощью которого руководство осуществляет выполнение работы с помощью других лиц.

Мотивация. Задача функции мотивации заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразуясь с планом.

Мотивация как функция управления – процесс создания у членов организации внутреннего побуждения к действиям для достижения целей организации в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразно с планом.

Контроль как термин, используемый в деловом мире, означает постоянную проверку того, как данная организация осуществляет свои цели, и корректировку ее действий, если этого не происходит. Формально контроль может быть разделен на три этапа:

- постановка четких задач для исполнения;
- проверка реального исполнения задач;
- решение проблем, если исполнение не соответствует поставленным задачам.

Таким образом, представляясь процессом проверки того, как данная организация осуществляет свои цели, и корректировки ее действий, контроль, состоящий из трех этапов, выступает одной из функций управления.

В соответствии с поставленными задачами определяются контрольные результаты. Эффективность контроля во многом зависит от информационной базы. Сегодня фирмы используют компьютеры, которые позволяют высшему менеджменту стоять на уровне

современных требований, хотя компьютеры не могут решить все проблемы.

Перечисленные выше четыре функции управления – планирование, организация, мотивация и контроль – имеют две общих характеристики – все они требуют *принятия решений и коммуникации*, т.е. обмена информацией, чтобы принять правильное решение и сделать его понятным для других членов организации. Так как эти две характеристики связывают все четыре управленческие функции, обеспечивая их взаимозависимость, коммуникации и принятие решений часто называют связующими процессами.

3.

Системный подход (60-90-е гг. XX в.) – направление методологии научного познания и социальной практики, в основе которого лежит исследование объектов как систем.

Системный подход явился одной из наиболее существенных тенденций в развитии менеджмента во второй половине XX века. Он послужил общей методологической основой базовых национальных школ менеджмента. Роль и значение системного подхода в различных областях знания, в том числе и в управлении, трудно переоценить. Управленцы всегда имеют дело с объектами, являющимися совокупностью разнообразных взаимосвязанных элементов, которые рассматриваются не изолированно, а в связи со многими объектами и явлениями.

Буквальное значение термина «система» – «целое, составленное из частей», «комплекс элементов, находящихся во взаимодействии». Этот термин используется для описания самых различных явлений и трактуется как правильность в расположении частей (элементов), конкретный порядок, форма устройства, организация деятельности. Наиболее характерными признаками системы являются:

- сложность объекта и его целостность;
- способность делиться на подсистемы;
- быть элементом системы более высокого порядка;
- образовывать особое единство со средой.

Важнейшим интегративным признаком системы является эффект целостности или, по определению У. Эшби, «эмерджентности», то есть появление у данной совокупности объектов таких свойств, которых нет у каждого из них в отдельности. Применительно к управленческой деятельности под системой понимают организованное множество

Конспект лекций по теме «Эволюция теории управления» по дисциплине «Менеджмент»
Автор-составитель Орлова А.В.

структурных элементов, взаимосвязанных между собой и выполняющих определенные функции.

Необходимо отметить, что возникновение теории систем в первую очередь связано с именем *Александра Александровича Богданова* – крупного русского философа, экономиста и публициста (1873-1928 гг.), автора всемирно известного труда «Всеобщая организационная наука. Тектология». А.А. Богданов разработал основы теории строения систем и обосновал общие закономерности их развития. Он утверждал, что предметом изучения текто-логии должны являться организационные принципы и законы, общие для всех систем – сознательной деятельности людей, их психических и физических комплексов, живой и неживой природы. При разработке концепции тектологии А.А. Богданов высказал ряд смелых, опережающих эпоху идей: понятие управляющей и управляемой системы, обратной связи, моделирования, позднее развитых кибернетикой и общей теорией систем.

Систематическое изложение принципов общего исследования систем, системного подхода, принадлежит Людвигу фон Берталанфи, Кеннету Болдингу, Стаффорду Биру, Норберту Винеру и другим ученым.

Системы изучались задолго до середины XX века. Однако характерным для классического понимания систем было убеждение в том, что свойства, основные черты систем, законы их функционирования и развития детерминируются свойствами образующих их элементов. С этой точки зрения последовательное описание соответствующих элементов и их свойств рассматривалось, в конечном счете, как эквивалент описания системы в целом. Этот подход, сводящий свойства целого к свойствам элементов, называется редукционистским. До середины XX века он не ставился под сомнение. Затем ситуация резко изменилась: необходимость решать задачи нового типа, связанные с синтезом, организацией и управлением сложными техническими и социально-техническими системами, реализацией экономических и научных проектов, а также задач, ориентированных на изучение функционирования и развития сверхсложных биологических и социальных объектов, на решение глобальных экологических проблем привела к пониманию ограниченности редукционистского подхода.

Новый подход – системный – четко был сформулирован в новой методологической установке о том, что целое (система) не только не детерминируется свойствами его элементов и не сводится к ним, но, напротив, сами элементы детерминируются целым и лишь в рамках этого целого получают свое функциональное объяснение, то есть «право на существование».

Системный подход, впервые примененный в США для достижения военных целей (создание атомной бомбы), получил широкое признание, распространение в различных областях деятельности, в том числе в менеджменте. Системный подход применяется при решении задач, предполагающих изучение или создание системных объектов высокой сложности, а также управления ими. В каждом конкретном случае он должен реализовываться в виде некоторого системного метода, то есть набора правил, процедур, инструкций, эталонов и приемов исследования данных конкретных объектов с учетом их количественного своеобразия.

Системный подход способствует адекватной постановке проблем в менеджменте и выработке эффективной стратегии их изучения. Важнейшие принципы системного подхода:

- процесс принятия решений должен начинаться с выявления и четкого формулирования конкретных целей;
- необходимо рассматривать всю проблему как целое, как единую систему и выявлять все последствия и взаимосвязи каждого частного решения;
- необходимы выявление и анализ возможных альтернативных путей достижения цели;
- цели отдельных подсистем не должны вступать в конфликт с целями всей системы;
- восхождение от абстрактного к конкретному;
- единство анализа и синтеза, логического и исторического;
- выявление в объекте разнокачественных связей и их взаимодействия.

Системный подход применительно к управлению дает возможность:

- с учетом всей совокупности экономических и социально-политических условий четко сформулировать цели и выяснить их иерархию до начала какой-либо деятельности, связанной с управлением; установить конкретные, взаимосвязанные задачи для каждого уровня и звена управления, исходя из его планируемого вклада в достижение общей цели, с согласованием сроков, потребных и наличных ресурсов на единой информационной, методической и процедурной основе;
- подготовить и всесторонне оценить альтернативные варианты управленческих решений для получения максимального эффекта в смысле достижения поставленных целей при минимальных затратах;
- осуществить выделение и распределение материальных и финансовых ресурсов;

– оценить управленческий потенциал системы и выяснить возможности делегирования полномочий по уровням иерархии управления.

Все организации являются системами. Поскольку люди являются, в общем смысле, компонентами организаций (социальные компоненты) наряду с техникой и вместе используются для выполнения работы, они называются *социотехническими системами*.

Существуют два основных типа систем: закрытые и открытые. *Закрытая система* имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от среды, окружающей систему. *Открытая система* характеризуется взаимодействием с внешней средой (рисунок 1). Энергия, информация, материалы – это объекты обмена с внешней средой через проницаемые границы системы. Такая система не является самообеспечивающейся; она зависит от энергии, информации и материалов, поступающих извне. Кроме того, открытая система имеет способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде и должна делать это для того, чтобы продолжить свое функционирование.



Рисунок 1 – Организация как открытая система

Руководители в основном занимаются системами открытыми, потому что все организации являются открытыми системами. Выживание любой организации зависит от внешнего мира.

Подходы, развиваемые ранними школами в управлении, не могли охватить все возможные ситуации, поскольку, пусть и неявно, предполагали, что организации являются закрытыми системами, активно не рассматривали среду в качестве важной переменной управления.

На входе организация получает из окружающей среды информацию, капитал, человеческие ресурсы и материалы. Эти компоненты называются «входами». В процессе преобразования организация обрабатывает эти входы, преобразуя их в продукцию или услуги. Эта продукция и услуги являются «выходами» организации в окружающую

среду. Если организация управления эффективна, то в ходе процесса преобразования создается добавочная стоимость входов, и в результате появляются многие возможные дополнительные выходы, такие как прибыль, увеличение доли рынка, увеличение объема продаж (в бизнесе), реализация социальной ответственности, удовлетворение работников, рост организации и т.д.

Теория систем сама по себе еще не говорит управляющим, какие именно элементы организации как системы наиболее важны, и конкретно не определяет основные переменные, влияющие на функцию управления. Не определяет она и того, что в окружающей среде влияет на управление и как среда влияет на результат деятельности организации. Очевидно, что руководители должны знать, каковы переменные организации как системы, для того чтобы применять теорию систем к процессу управления. Определение переменных и их влияния на эффективность организации – основной вклад ситуационного подхода, являющегося логическим продолжением теории систем.

Применение системного подхода к управлению обеспечивает не только своевременное формулирование цели, наличие четких представлений о масштабах решаемых задач и характера предстоящей работы, но и установление иерархического порядка подчинения и ответственность в рамках подсистемы, определение обязанностей и прав принятия решений.

Системный подход явился методологической основой для возникновения современной системы управления – стратегического менеджмента.

4.

В 70-е гг. XX в теоретический и практический менеджмент вошел еще один подход – *ситуационный*. Первой попыткой в области ситуационного подхода были выводы *Тома Бернса и Г.М. Сталкера*, которые основывались на исследовании, проведенном ими на 20 предприятиях, производящих и продающих разнообразную продукцию. Авторы рассматривали работу этих предприятий в стабильных и меняющихся условиях и пришли к выводу, что для разных условий приемлема разная организационная структура управления. Для стабильных условий – механистическая структура, для меняющихся условий – органическая структура.

Ситуационный подход иногда называют кейсовым (от от англ. *case* — ситуация). Этот подход, скорее, способ мышления, чем набор конкретных действий. Научно ситуационный метод был разработан в Гарвардской школе бизнеса. Он предлагает будущим менеджерам быстро решать проблемы в конкретной ситуации и направлен на выработку у человека ситуационного мышления и непосредственного приложения полученных теоретических знаний к практике. Сущность ситуационного подхода заключается в понимании и умении действовать в конкретной ситуации. Ситуация же есть обобщенная характеристика состояния и взаимодействия среды и субъекта управления в конкретно-исторический временной интервал. Каждая ситуация требует соответствующих методов, форм и технологий управления. В управлении нельзя искать универсальную технологию выхода из той или иной ситуации. Она всегда конкретна, уникальна, хотя и содержит некоторые общие приемы, формы и процедуры.

Ситуационный подход как методологическое направление теории менеджмента появился в противовес универсальным принципам классической теории управления, следование которым якобы давало наилучший результат.

Одним из уроков современного менеджмента является представление о том, что все принципы и рекомендации в менеджменте имеют лишь относительную значимость. Растущее значение приобретают ситуативные факторы, а сама управленческая теория — относительный характер. На Западе распространена «теория обстоятельств», сущность которой заключается в том, что в отличие от единственного наилучшего пути, который искали представители школ, современный менеджмент исходит из того положения, что самый лучший путь — это не поиск мистического оптимального пути достижения цели, а гибкость, способность к анализу и адаптивность к меняющимся обстоятельствам.

Смысл ситуационного подхода можно свести к двум позициям:

- 1) Неопределенность условий управления — важнейшая детерминанта, предопределяющая выбор методов и форм управления.
- 2) Надо соотносить «контекстуальные» переменные обстоятельства (четко определенный набор) с главными внутренними характеристиками организационной системы (принципы, структура, процессы, поведение, лидерство, стиль руководства и т.п.).

Известные теоретики ситуационного подхода *Гарольд Кунц* и *Серил О'Доннел* подчеркивают, что «...процесс управления есть искусство, суть которого состоит в применении науки к реальностям любой ситуации». При этом они уточняют, что «...не существует

Конспект лекций по теме «Эволюция теории управления» по дисциплине «Менеджмент»
Автор-составитель Орлова А.В.

универсального, наилучшего способа достижения определенных результатов при любых обстоятельствах». С их точки зрения, «...эффективное управление – это всегда управление по обстоятельствам, ситуационное управление».

Основное конструктивное положение ситуационного подхода – проектирование (формирование) такой среды, в которой люди, совместно работающие в организациях, могут достичь поставленных целей.

Ситуационный подход ориентирует субъект управления:

- во-первых, на поиск движущей пружины ситуации;
- во-вторых, на нахождение связей данной ситуации с предшествующими обстоятельствами (исторический метод) и прогноз развития ситуации в будущем. В противном случае поверхностное решение – очередное «изобретение велосипеда»; в-третьих, на соотношение управленческой ситуационной задачи с задачами глобального уровня. Иначе – «ситуационный плен», «текучка»;
- в-четвертых, на обоснование и использование оптимальных методов, форм, технологий, решений управленческих проблем в данной ситуации. Иначе – обострение ситуации;
- в-пятых, на формирование адаптивного стиля управления: новая тактика в новых обстоятельствах. Иначе – отставание, застой, регресс, крах.

Для менеджера исключительно важным является механизм реализации ситуационного подхода. В этой связи возникает вопрос: возможна ли стандартная процедура принятия управленческих решений в различных обстоятельствах? Скорее всего, нет. Однако определенный алгоритм (набор правил), позволяющий решать конкретную задачу из класса однотипных задач, возможен. Этот алгоритм может быть представлен в виде технологической ситуационной матрицы:

- анализ и диагностирование ситуации (определение главных проблем в ситуации, её главных противоречий, доминирующих тенденций);
- выдвижение управленческих целей, методов и средств решения;
- определение факторов, влияющих на принятие решений;
- разработка альтернативных курсов действия;
- оценка каждой альтернативы, определение наиболее соответствующей требованиям ситуации альтернативы;
- разработка конкретного курса (программы действий), который будет эффективен с точки зрения перевода данной управленческой ситуации в более благоприятную для решения управленческой задачи.

Конспект лекций по теме «Эволюция теории управления» по дисциплине «Менеджмент»
Автор-составитель Орлова А.В.

Ситуационный подход требует от менеджера особых качеств: гибкости мышления, эрудиции, дара предвидения. Таким образом, главный тезис сторонников ситуационного подхода к менеджменту заключается в том, что не существует унифицированного эффективного управления во всех ситуациях.

Ситуационный подход не отвергает достижения других подходов и школ управления. В нем сохранены основные концепции и подходы, которые применимы ко всем организациям. Но, признавая, что общий процесс управления одинаков, ситуационный подход утверждает, что существуют специфические приемы, которые используются на практике для достижения целей предприятия.

Традиционные школы управления заложили научный фундамент менеджмента. Применение теоретических знаний на практике рассматривалось как искусство управления, которое постигается опытом работы. *Ситуационный* подход внес значительный вклад в теорию управления, раскрыв возможности прямого приложения теоретических положений к конкретным условиям и ситуациям. Он не является набором правил, это скорее способ мышления о проблемах организации и путях их решения.

ЛИТЕРАТУРА

Основная

- 1 Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И., Наумов. – М.: Экономист, 2010.
- 2 Тележников, В.И. Менеджмент: учеб. пособие / В.И. Тележников; под ред. Н.П. Беяцкого. – Минск: БГЭУ, 2008.
- 3 Тележников, В.И. Операционный менеджмент: учеб. пособие / В.И. Тележников, Т.П. Тихоненко, Н.Г. Шебеко, Т.Л. Бородко; под ред. В.И. Тележникова. – Минск: «Мисанта», 2014.

Дополнительная

- 4 Айзексон, У. Стив Джобс / У. Айзексон. Пер. с англ. – М.: Астрель, 2012. – 688 с.
- 5 Армстронг, М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем / М. Армстронг. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1998. – 512с.
- 6 Брасс, А.А. Основы менеджмента: учеб. пособие для вузов / А.А. Брасс. – Мн.: Экоперспектива, 1999. – 239с.
- 7 Вершигора, Е.Е. Менеджмент: учеб. пособие / Е.Е. Вершигора. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 256с.
- 8 Велесько, Е.И. Стратегический менеджмент: пособие / Е.И. Велесько, А.А. Неправский. – Мн.: БГЭУ, 2009. – 307с.
- 9 Гайнутдинов, Э. М. Основы менеджмента: учеб. пособие для вузов / Э.М. Гайнутдинов. – Мн.: Университетское, 2001. – 152 с.
- 10 Герчикова, И.П. Менеджмент: учеб. для вузов / И.Н. Герчикова. – М.: Банки и биржи, 1997. – 500с.
- 11 Глухов, В.В. Менеджмент / В.В. Глухов. – СПб.: Питер, - 2009. – 608с.
- 12 Гончаров, В. Менеджмент / В. Гончаров– Мн.: Интерпрессервис, 2010. – 640с.

Конспект лекций по теме «Эволюция теории управления» по дисциплине «Менеджмент»
Автор-составитель Орлова А.В.

- 13 Дафт, Р. Менеджмент / Р. Дафт; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2009. – 800с.
- 14 Друкер, П. Задачи менеджмента в 21 веке / П Друкер. – М.: Вильмс, 2007. – 272с.
- 15 Друкер, П. Менеджмент / П. Друкер, Дж. Макьярелло. – М.: Вильямс, 2009. – 704с.
- 16 Друкер, П. Практика менеджмента / П. Друкер. – М.: Вильямс, 2007. – 400с.
- 17 Друкер, П. Эффективный руководитель / П. Друкер. – М.: Вильямс, 2010. – 224с.
- 18 Евтухов, В.С. Основы современного менеджмента: учеб. для вузов / В.С. Евтухов. – Гм.: МИТСО, 2000. – 284с.
- 19 Кабушкии, Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие для вузов / Н.И. Кабушкин. – Мн.: Новое знание, 2000. – 336с.
- 20 Карпенко, Е.М. Планирование на предприятии: Бизнес-планирование: учебное пособие / Е.М. Карпенко, Н.П. Драгун. – Мн.: ИВЦ Минфина, 2007. – 224с.
- 21 Коргова, М.А. История менеджмента: учебное пособие / М.А. Коргова, А.М. Салогуб. – Р.-н-Д.: Феникс, 2010. – 236 с.
- 22 Коротков, Э. Менеджмент / Э. Коротков. – М.: Юрайт, 2010. – 640с.
- 23 Кравченко, А. История менеджмента / А. Кравченко. – М.: Академический проект, 2009. – 560с.
- 24 Лэнд, Н.Э. Менеджмент – искусство управлять: секреты и опыт практического менеджмента / Н.Э. Лэнд.; пер. с англ. М. Шерешевской. – М.: ИНФРА-М., 1995. – 143с.
- 25 Менеджмент организации: учеб. пособие / под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – М.: ИПФРА-М, 1997. – 429с.
- 26 Менеджмент: учеб. пособие для вузов / под ред. Ю.В. Кузнецова. – СПб.: ИД «Бизнес-пресс», 2001. – 432с.
- 27 Менеджмент: конспект лекций в схемах. – М.: Приор, 1999. – 192с.
- 28 Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер с англ. – М.: Дело, 2000. – 704с.
- 29 Морита, А. SONY. Сделано в Японии // А. Морита. Пер. с англ. – м.: АЛЬПИНА, 2014. – 288 с.
- 30 Наумов, А. Менеджмент / А. Наумов, О. Виханский. – М.: Экономистъ, 2008. – 672с.
- 31 Основы менеджмента: учеб. пособие для вузов / О.А. Зайцева [и др.]. – М.: Центр, 1998.– 432с.
- 32 Основы менеджмента: учеб. пособие для вузов / под науч. ред. А.А. Радугина. – М.: Центр, 1997. – 432 с.
- 33 Прокушев, Е.Ф. Менеджмент первичного уровня / Е.Ф. Прокушев. – М.: ИД «Дашков и К», 1999. - 320 с.
- 34 Разу, М. Менеджмент / М. Разу. – М.: Кнорус, 2009. – 472с.
- 35 Руденко, А.М. Деловые коммуникации: учебник / А.М. Руденко. –

Конспект лекций по теме «Эволюция теории управления» по дисциплине «Менеджмент»
Автор-составитель Орлова А.В.

Р-н-Д.: Феникс, 2013. – 350 с.

36 Румянцева, З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: учебник для ВУЗов / З.П. Румянцева. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 304 с.

37 Семь нот менеджмента. Лучшая практика управления. – М.: ЗАО «Эксперт РА», 2008. – 340с.

38 Смолкин, А.М. Менеджмент. Основы организации: учеб. для вузов / А.М. Смолкин. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 248 с.

39 Смольский, А.П. Деловой менеджмент. Учебно-практическое пособие / А.П. Смольский. – Мн.: Современная школа, 2011. – 304 с.

40 Хартли, Р. Ошибки и успехи менеджмента / Р. Хартли; пер. с англ. – М.: Поколение, 2007. – 416с.

41 Цветков, А. Менеджмент : учебник для вузов / А. Цветков. – СПб.: Питер, 2009. – 256с.

42 Чудновская, С.Н. Управленческие решения / С.Н. Чудновская. – М.: Эксмо, 2007. – 368с.

43 Форд, Г. Моя жизнь. Мои достижения // Г. Форд. Пер. с англ. – М.: АСТ, 2013. – 349 с.

44 Шелдрейк, Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Дж. Шелдрейк; пер. с англ. – СПб: Питер, 2001. – 370с.

45 Якокка, Л. Карьера менеджера / Л. Якокка. – М.: Поппури, 2007. – 400с.

46 Якокка, Л. Карьера менеджера. Послесловие / Л. Якокка, С. Клайнфилд. – М.: Поппури, 2007. – 544с.