

**Министерство образования Республики Беларусь**

**Учреждение образования  
«Гомельский государственный университет  
имени Франциска Скорины»**

**А.В. ОРЛОВА**

**МЕНЕДЖМЕНТ:  
ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ  
ЛЕКЦИИ ДЛЯ СУРС**

**Гомель**

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

## 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 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 внедрил 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.

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.

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



**ФРЕНК 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 в ясной и доходчивой терминологии относительно основных принципов и практики научного управления. И хотя работа не содержала принципиально новой информации, блестяще постановка 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 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 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» [http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%B8%D0%BA%D0%B8%D0%BF%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D1%8F:%D0%A1%D1%81%D1%8B%D0%BB%D0%BA%D0%B8\\_%D0%BD%D0%B0\\_%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B8](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%B8%D0%BA%D0%B8%D0%BF%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D1%8F:%D0%A1%D1%81%D1%8B%D0%BB%D0%BA%D0%B8_%D0%BD%D0%B0_%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B8)



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 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.

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.

## **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:

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, 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 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 немислима 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, 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 исполненной 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 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.

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 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. Стоуном 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 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).

## **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 Лайкерг, 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. Арджиллис, 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



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 созидателя. 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 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 изысканий Гарвардского университета (США).

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 ин-

тервьюирования;

- 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 постулатом 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.

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.

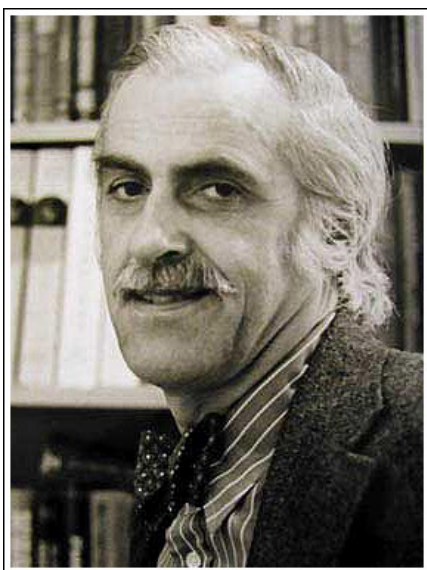
Теория позволяет сделать следующий вывод: для того чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации. Нужно в обязательном порядке знать, 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 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; соотношение 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 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.*