

## Тема 2. Школы менеджмента

1. Вклад научных школ в теорию и практику управления
2. Основные подходы в теории и практике управления
3. Одномерные и синтетические теории управления

### 2.1. Вклад научных школ в теорию и практику управления

На всем протяжении более чем вековой истории наука управления разрабатывает свою теорию, которая была ответом на возникающие потребности производства, общественного развития. Несмотря на всю важность управленческих революций, концепция научного эксперимента развивалась эволюционным путем. В настоящее время известны 5 важнейших подходов, которые позволили выделить 5 школ.

Таблица 2.1

#### Подходы и школы управления

Подходы	Школы
1. Подход с точки зрения научного управления.	Школа научного управления (1885 - конец 20 гг. XX в).
2. Административный подход.	Классическая (административная) школа в управлении (начало 20 гг. - конец 50 гг.).
3. Подход с точки зрения человеческих отношений.	Школа человеческих отношений (начало 30 гг. - конец 50 гг.).
4. Подход с точки зрения науки о поведении.	Школа поведенческих наук (начало 50 гг. - конец 90 гг.).
5. Подход с точки зрения количественных методов.	Школа науки управления (начало 50 гг. - по настоящее время).

На рубеже XIX и XX столетий произошли крупнейшие изменения в характере производства. Возросли его масштабы и концентрация. Появились предприятия гиганты, где были заняты тысячи и десятки тысяч рабочих и инженеров, применялось дорогостоящее оборудование, сложнейшие технологические процессы. При этом мотивация к труду базировалась в основном на принципе «кнута и пряника». С развитием промышленности управление не могло базироваться на такой примитивной основе. Американский инженер Тейлор пришел к мысли организовать труд, который

«предполагает выработку многочисленных правил, законов и формул, которые заменят собой личные суждения индивидуального работника и которые могут быть с пользой применяемы только после того, как будет произведен статистический учет, измерение и так далее, их действия». По мнению Тейлора, исполнитель был не в состоянии охватить производственный процесс в целом, тем более что это постоянно меняющееся действо. Таким образом, в начале XX века роль управленца в решении того, что делать исполнителю, как делать, в каком объеме, выростала неизмеримо, и регламентация работы исполнителя принимала крайние формы.

### **Школа научного управления**

Возникновение науки управления, **школы научного управления**, связано с именами Ф.У.Тейлора, Фрэнка и Лилиан Гилберт, Генри Гантта и др. Важной заслугой этой школы было положение о том, что управлять можно научно, опираясь на экономический, технический и социальный эксперимент, а также на научный анализ явлений и фактов управленческого процесса и их обобщение.

Основателем современного менеджмента считают американского инженера Ф. Тейлора. Он и возглавил школу научного управления.

Следует сказать, что термин «научное управление» впервые был предложен в 1910 г. Л. Брайдейсом. После смерти Тейлора это название получило всеобщее признание применительно к его концепции.

Представители школы занимались вопросами научной организации труда; решением задач повышения производительности труда на цеховом (*операционном*) уровне; анализом и проектированием лучших способов выполнения работы; обеспечением рабочих ресурсами, требуемыми для выполнения задач; научным подходом к подбору кадров, развитием рабочих; правильным использованием материального стимулирования для повышения производительности труда; отделением планирования и обдумывания от самой работы.

**Фредерик Уинслоу Тейлор** (1856-1915) родился в семье адвоката. Получил образование во Франции и Германии, затем — в академии Ф. Экстера в Нью-Хэмпшире. В 1874 году окончил Гарвардский юридический колледж, но из-за проблем со зрением не смог продолжить образование и устроился работать рабочим пресса в промышленные мастерские завода гидрооборудования в Филадельфии. В 1878 году, в пик экономической депрессии, получил место разнорабочего на Мидвэльской сталелитейном заводе.

С 1882 по 1883 г. работал начальником механических мастерских. Параллельно, занимаясь вечерами, получил техническое образование (степень инженера-механика, Технологический институт Стивенса, 1883). В 1884 г. Тейлор стал главным инженером, в этом же году он впервые использовал систему дифференциальной оплаты за производительность труда.

С 1890 по 1893 гг. Тейлор — главный управляющий Мануфактурной инвестиционной компании в Филадельфии, владелец бумажных прессов в Мэне и Висконсине, организовал собственное дело по управленческому консультированию, первое в истории менеджмента. В 1906 г. Тейлор становится президентом Американского общества инженеров-механиков, а в 1911 г. — учреждает Общество содействия научному менеджменту.

С 1895 г. Тейлор начал свои всемирно известные исследования по научной организации труда. Оформил патентами около сотни своих изобретений и рационализаций.

В США Тейлор в свое время подвергался повсеместным нападкам. Кампания «всеобщего презрения», поднятая профсоюзными боссами того времени против Тейлора, считается одной из самых злобных в американской истории. Согласно Тейлору, любой квалифицированный и неквалифицированный труд мог быть проанализирован, систематизирован и передан в процессе обучения любому человеку. Впоследствии из его идей выросла современная система профессионально-технического обучения.

Профсоюзы же тех времен были по преимуществу кастовыми образованиями, где ревниво охраняли свои «секреты мастерства», не систематизировали свои знания и не имели подчас никакого письменного их описания. Идеи Тейлора настолько задевали их интересы, что профсоюзные лидеры добились от Конгресса принятия закона, который запретил «исследования рабочих операций» на государственных оружейных заводах и судостроительных верфях. В истории демократической Америки такие прецеденты были крайне редки. Эти запреты действовали даже по окончании Второй мировой войны.

Капиталисты также критиковали Тейлора — поскольку он упорно настаивал на том, что львиная доля роста доходов в результате внедрения «научных методов управления» должна доставаться рабочим, а не владельцам предприятий. Тейлор писал в своих работах: «Главнейшей задачей управления предприятием должно быть обеспечение максимальной прибыли для предпринимателя в соединении с максимальным благосостоянием для каждого занятого в предприятии работника».

Также Тейлор полагал, что власть на предприятиях не должна принадлежать его владельцу только на основании права собственности. Управлять должны специально подготовленные люди, которые в нынешней терминологии называются менеджерами. Для капиталистов того времени это было чудовищной ересью. В печати его называли «социалистом» и «смутьяном».

На предприятиях Америки того времени, последовательно внедривших научные методы Тейлора, не было зафиксировано ни одного случая стачки рабочих или иных социальных конфликтов, несмотря на трудности, с которыми там столкнулись при внедрении новшеств. При всех недостатках его теории дух партнерства предпринимателя и рабочего, провозглашенный Тейлором, стал основой гуманизации труда. В последующих теориях менеджмента центральным фактором производительного управления стал фактор человеческий. «Не будет стран богатых и бедных — будут страны

образованные и невежественные», — писал Тейлор, подразумевая под источником знаний, прежде всего, менеджмент.

Фредерик Тейлор изложил свои взгляды в работах «Управление предприятием» (1903 г.) и «Принципы научного управления» (1911 г.). В работах Тейлора научное управление было развито в четырех областях: нормирование труда, отбор и обучение персонала, вознаграждение и стимулирование, роль менеджеров. Тейлор ввел хронометраж, разделяя операции на отдельные элементы, отбирая рациональные и устраняя лишние, проектировал рациональный трудовой процесс и добивался роста производительности труда. Будучи одержимым идеей эффективности, Тейлор не только определял для себя наиболее короткий путь от работы к дому, но и подбирал лучшие инструменты. Первые эксперименты Ф. У. Тейлора, поставленные на знаменитом рабочем Шмидте, были направлены на решение вопроса о том, какое количество железной руды или угля человек может поднимать на лопатах различного размера (было предложено 15 её типов), 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. На основе анализа множества подобных экспериментов Ф. У. Тейлор исследовал факторы, влияющие на производительность, и методы рациональной организации рабочего времени. В результате через 3,5 года там, где прежде трудилось 400-600 рабочих осталось 140. Вводилась система детальной регламентации деятельности рабочих. В карточках описывались методы выполнения операции, нормы выработки на них.

Надо сказать, что создавая свою систему, Тейлор не ограничился вопросами производительности труда рабочих, должное внимание уделялось лучшему использованию производственных фондов предприятия, планировке предприятия в целом и его цехов, планированию деятельности предприятия и цехов. Функции осуществления взаимодействия элементов

производства были возложены на плановое или распределительное бюро предприятия, которому в системе Тейлора отводилось центральное место.

Нельзя сказать, что Тейлор пренебрегал человеческим фактором. Он систематически использовал системы стимулирования роста производительности труда и объема производства. Стимулы это не только зарплата, но и различные социальные уступки со стороны предпринимателей, организация рабочих столовых, детских садов, вечерних курсов. А высокая зарплата должна быть связана с выполнением высоких норм. Но Тейлор рассматривал работников не как личности, а как наиболее эффективное средство выполнения поставленных задач.

Управление по Тейлору основано на применении трех элементарных идей:

1. Держать перед рабочим пряник, к которому он будет стремиться.
2. Щелкать перед ним кнутом, а при случае и легонько тронуть им нерадивого рабочего.
3. Работать с рабочими плечом к плечу, настойчиво продвигаясь в заданном направлении, а также учить и направлять их, помогать им.

Школа научного управления выступала за отделение управленческих функций от остальной работы. В целом организация выигрывает, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает лучше всего.

Подобные проблемы решали и супруги **Фрэнк Гилберт** (1868-1924) и **Лириан Гилберт** (1878-1972), соотечественники Ф. Тейлора, которые занимались преимущественно вопросами изучения физической работы в производственных процессах и исследовали возможности увеличения производства продукции за счет уменьшения усилий, затраченных на их производство. Результаты своей работы они изложили в книгах "Изучение движений" (1911 г.) и "Психология управления" (1916 г.). В этих работах подчеркивалась важность связи между наукой управления и данными социологических и психологических исследований. Ф. Гилберт начал свою трудовую карьеру в 17 лет учеником каменщика. Он освоил несколько

строительных профессий, для получения больших знаний в строительном деле стал посещать вечерние курсы. Быстро продвигаясь по служебной лестнице, Ф. Гилберт уже в 27 лет стал главным управляющим в компании, куда он поступил учеником каменщика. Он заинтересовался различными системами движений, а также создал усовершенствованный способ кладки кирпичей. Разрабатывая усовершенствованный способ работы, он определил условия, необходимые для этого: целесообразное устройство рабочего места, рациональные способы подачи материалов. Он создал необходимые приспособления, инструкции. Производительность труда возросла на 50%. Долгое время работая в строительной индустрии Ф. Гилберт был поражен масштабами непроизводительного труда и решил ее устранить. Ф. Гилберта привлекала в основном сфера исследований, которая позже стала известной под названием "изучение движений кисти руки человека". Используя свое изобретение (микрохронометраж), Гилберт мог анализировать отдельные трудовые движения, точно определять, сколько времени необходимо для выполнения операции (хронометраж). Кроме того, Гилберты пошли дальше и смогли систематизировать все движения человеческой руки и разбили их на 17 элементарных движений (например, такие как "захват", "удержание", "установка"), которые они назвали "треблигами" (фамилия Гилберт, прочитанная в обратном порядке). Из этих микродвижений можно было сложить любую ручную операцию, как слово из букв. Они изобрели десятки приборов (использовали киносъемку, хронограф). Главная задача, по их мнению, – оптимизация движений, экономия трудовых затрат. Наибольшую известность получили их предложения по оптимизации движений каменщиков и работы хирургических медсестер, позволившие резко сократить пребывание пациента на операционном столе. Решая задачи оптимизации движений, они стремились показать, как можно повысить производительность, работая не быстрее, а лучше. Эти идеи оказались полезными для всех отраслей промышленности.

Гилберты считали, что национальное благосостояние зависит от индивидуальной образованности работников, от их знаний и способности вносить вклад в общественное богатство. Чтобы быть прибыльной, любая производственная деятельность должна планироваться и управляться, за ней должны стоять способности, опыт и знания управленцев.

В 1912 году ими была опубликована монография «Основы научного менеджмента», в подготовке и выпуске которой им много помогал Ф. Тейлор. Международный успех этой книги стал причиной разрыва между супругами Гилберт и Ф. Тейлором, поскольку они стали непримиримыми конкурентами в сфере бизнес-консалтинга. Борьба за деньги потенциальных клиентов никого не делает друзьями!

Лириан Гилберт занималась также вопросами научного подбора, расстановки и подготовки кадров. В 1915 г. она стала первой женщиной в США, получившей степень доктора психологии. Все её научные исследования высоко оценивались современниками и широко использовались на многих предприятиях. При этом следует сказать, что она была матерью 12 детей!

**Генри Гантт** (1861-1919) – последователь Тейлора, в своих исследованиях большое внимание уделял вопросам производственного планирования. Американский инженер Генри Гантт в 1906 году работал в сталелитейной компании и был приглашен в 1908 году в компанию «Банкрофт», производившую хлопчатобумажные ткани для консультаций по «трудовым проблемам». Генри Гантт быстро уловил и понял сущность системы Тейлора и, несмотря на отдельные разногласия, стал главным учеником Тейлора. У Генри Гантта более 150 публикаций, включая три книги: «Труд, заработная плата и доход» (1910), «Промышленное руководство» (1916) и «Организация труда» (1919). Он запатентовал больше десятка изобретений, читал лекции в университетах, оставаясь одним из наиболее успешных консультантов по управлению.



Генри Гантт разрабатывал свои оригинальные идеи в области методики премиальной оплаты, составил карты-схемы для производственного планирования (так называемые гант-схемы), а также внес вклад в разработку теории лидерства.

Работы Гантта характеризует осознание ведущей роли человеческого фактора в промышленности и убеждение в том, что рабочему человеку должна быть предоставлена возможность обрести в своем труде не только источник существования, но и состояние удовлетворенности. Именно ему принадлежит фраза: «Из всех проблем менеджмента наиболее важной является проблема человеческого фактора». Он писал: «Все, что мы предпринимаем, должно находиться в согласии с человеческой природой. Мы не можем понукать людьми; мы обязаны направлять их развитие». Гантт полагал, что этот идеал может быть достигнут путем постановки перед каждым рабочим конкретной производственной задачи с перспективой получения премии за своевременное и точное исполнение. Уже в 1901 году Гантт разработал первую премиальную систему оплаты досрочного и качественного выполнения производственных заданий. С ее внедрением на ряде предприятий производительность труда возросла более чем вдвое. В статье «Обучение рабочих навыкам промышленного труда и сотрудничества» (1908) Гантт отмечал, что с формированием навыков индустриального труда задача приобретения рабочими знаний и квалификации существенно упрощается. Становится возможным не только совершенствовать их производительные способности, но и развивать эффективную систему кооперации с хозяевами.

В книге «Организация труда» Г. Гантт поднялся до уровня широких общественных проблем и раскрывал социальную ответственность бизнеса, которая только и может обеспечить его долговременную перспективу. Он писал, что система бизнеса должна воспринять социальную ответственность и посвятить себя, прежде всего, служению обществу, в противном случае общество, в конечном счете, предпримет попытку сокрушить ее, чтобы

свободно действовать в соответствии со своими собственными интересами. Будучи обеспокоенным остротой социальных противоречий и забастовочным движением, Г. Гантт утверждал, что обязательным условием стабильности предприятий и общества могут быть отношения взаимной выгоды, а не конфликта, а конечной целью экономической активности должно быть служение, а не прибыль. Он писал: «Доктрина служения — это не просто исправно работающая экономика... Единственным условием промышленного мира является промышленная демократия... Должна быть очевидной мысль о том, что с возрастанием сложности современной системы предпринимательства эффективная работа может быть обеспечена только следованием за теми, кто фактически умеет выполнять функции контроля и при этом сполна осознает социальную ответственность. Если же предпринимательской системой попытаются управлять люди, не осознающие реальных движущих сил, ее эффективность снизится... Иными словами, условия, в которых может функционировать развитая производственная и предпринимательская система для обеспечения сложных системных требований современной цивилизации, должна определяться только подлинными лидерами — людьми, понимающими механизм действия движущих сил общества и видящими свою высшую цель — служение обществу».

Гантт применил аналитические методы для исследования отдельных производственных операций. Он разработал методы планирования последовательности производственных операций. Эти методы не потеряли свое значение и в современных условиях. Исследование системы человек-машина позволило Гантту связать организационный и мотивационный аспект производства.

Генри Гантт изучал менеджмент на примере постройки кораблей во время Первой мировой войны и предложил свою диаграмму контроля и визуализации выполнения задач в проекте, названную позднее в его честь. Диаграммы Гантта были революционны в 20-х годах XX века и применялась

в таких грандиозных инженерных проектах, как строительство дамбы Гувера, начатое в 1931 году, и в построении сети скоростных автострад США в 1956 году.

Один из важнейших ресурсов для менеджера — это временной ресурс. Если вы хотите чётко отслеживать ход выполнения работ, укладываться в поставленные сроки — вам просто необходима увязка всех задач по проекту со временем. А поскольку большая часть информации усваивается человеком через зрение, менеджеру очень удобно иметь под рукой инструмент, делающий это наглядным. Таким инструментом и является диаграмма Гантта, ставшая прообразом современных сетевых графиков в планировании работ по реализации масштабных проектов в машиностроении, строительстве и других отраслях. Диаграмма Гантта оказалась таким мощным аналитическим инструментом, что в течение почти ста лет не претерпевала изменений.

Значительный вклад в развитие системы Тейлора внес **Гаррингтон Эмерсон** (1853-1931) — сын бродячего священника, теоретик, пропагандист, публицист, инженер-самоучка. Свою юность 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 Эмерсон начал в 23 года профессором современных языков (он говорил на 10 языках) в университете штата Небраска (1876 — 1882). Уже здесь он зарекомендовал себя как человек нового типа, активно выступающий против академического традиционализма. В 90-е годы Эмерсон занимается созданием электрических кораблей, прокладкой телеграфного кабеля, строительством почтовых дорог на Аляске. Кроме того, он пытался (правда, безуспешно) получить средства для постройки электрокорабля для кругосветного путешествия. В другой раз он хотел воздвигнуть судовой верфь в Вашингтоне и построить подводную лодку с неглубокой осадкой для русского флота.

По-настоящему перелом в судьбе Эмерсона произошел в 1903 г., когда его пригласили консультантом в национальную железнодорожную компанию. С 1907 года по 1910 год фирма Гаррингтона Эмерсона проконсультировала свыше 200 компаний и открыла свои филиалы в Нью-Йорке, Питсбурге и Чикаго.

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.

И по темпераменту, и по методологии подхода к управлению Эмерсон сильно отличался от Тейлора. Он не стремился к строгой систематизации идей. Из всего арсенала «научного менеджмента» он применял только хронометраж и поощрительные системы. Тейлор не раз критиковал Эмерсона за некомпетентность, полагая, что тот больше интересуется деньгами, а не реальным делом.

Действительно, в технических методах рационализации он не изобрел нового. Но Эмерсон интересен тем, что представляет собой яркого и в чем-то типичного философа менеджмента. Свою философию менеджмента он изложил в своей самой популярной книге «Двенадцать принципов эффективности», которая у нас издана в 1931 г. под названием «Двенадцать принципов производительности». Напряжение и производительность - это не только не одно и то же, но и вещи прямо противоположные. В 1911 году Гаррингтон Эмерсон (1853 - 1931) сформулировал 12 принципов производительности:

*Первый принцип - точно поставленные идеалы или цели, к достижению которых стремятся каждый руководитель и его подчиненные на всех уровнях управления;*

*Второй принцип - здравый смысл*, т. е. подход с позиций здравого смысла к анализу каждого нового процесса с учетом перспективных целей;

*Третий принцип - компетентная консультация*, т. е. необходимость специальных знаний и компетентных советов по всем вопросам, связанным с производством и управлением. Подлинно компетентный совет может быть только коллегиальным;

*Четвертый принцип - дисциплина* — подчинение всех членов коллектива установленным правилам и распорядку;

*Пятый принцип - справедливое отношение к персоналу*;

*Шестой принцип - быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет*, обеспечивающий руководителя необходимыми сведениями;

*Седьмой принцип - диспетчирование*, обеспечивающее четкое оперативное управление деятельностью коллектива;

*Восьмой принцип - нормы и расписания*, позволяющие точно измерять все недостатки в организации и уменьшать вызванные ими потери;

*Девятый принцип - нормализация условий*, обеспечивающая такое сочетание времени, условий и себестоимости, при котором достигаются наилучшие результаты;

*Десятый принцип - нормирование операций*, предлагающее установление времени и последовательности выполнения каждой операции;

*Одиннадцатый принцип - письменные стандартные инструкции*, обеспечивающие четкое закрепление всех правил выполнения работ;

*Двенадцатый принцип - вознаграждение за производительность*, направленное на поощрение труда каждого работника.

Он считал, что линейный принцип в управлении должен дополняться штабным. По многим вопросам управления Эмерсон продвинулся дальше Тейлора. Этим и объясняется то, что многие его мысли и 12 принципов не потеряли своей актуальности и в наше время.

Идеи Тейлора в области организации производства продолжил **Генри**

**Форд** (1863 — 1947) — американский промышленник, владелец заводов по производству автомобилей по всему миру, изобретатель, автор 161 патента США. Его лозунг — «автомобиль для всех»; завод Форда выпускал наиболее дешёвые автомобили в начале эпохи автомобилестроения.

Генри Форд известен также тем, что впервые стал использовать промышленный конвейер для поточного производства автомобилей. Вопреки распространённому заблуждению, конвейер использовали и до этого, в том числе для массового производства. Однако Генри Форд первым «поставил на конвейер» технически сложную, то есть нуждающуюся в технической поддержке на протяжении всего срока эксплуатации, продукцию — автомобиль. Книга Форда «Моя жизнь, мои достижения» является классическим произведением по научной организации труда. В 1924 году книга «Моя жизнь, мои достижения» была издана в СССР.

Родился в семье эмигрантов из Ирландии, проживавшей на ферме в окрестностях Детройта. Когда ему исполнилось 16 лет, он убежал из дома и уехал работать в Детройт. В 1891—1899 годах исполнял обязанности инженера-механика, а позже и главного инженера в «Электрической компании Эдисона». В 1893 году Г.Форд в свободное от работы время сконструировал свой первый автомобиль. Следует сказать, что первым запатентовал проект автомобиля еще в 1879 г. Дж. Б. Селден. Однако этот автомобиль не был построен; проект содержал лишь описание основных принципов. С 1899 по 1902 год Г. Форд был совладельцем «Детройтской автомобильной компании», но из-за разногласий с остальными владельцами фирмы ушёл из неё и в 1903 году основал Форд Мотор Компани, которая первоначально выпускала автомобили под маркой Ford A.

Наибольший успех пришёл к фирме после начала выпуска модели Ford T в 1908 году. В 1910 году Форд построил и запустил самый современный завод в автомобильной промышленности — хорошо освещенный и хорошо вентилируемый «Хайленд парк». На нём в апреле 1913 года начался первый эксперимент по использованию сборочного конвейера. Он впервые отделил

основную работу от её обслуживания. Все необходимое для работы (заготовки, материалы, инструменты, приспособления, тара, чертежи и др.) заблаговременно подавалось на рабочее место. Первой сборочной единицей, собранной на конвейере, стал генератор. Принципы, опробованные при сборке генератора, применили ко всему двигателю в целом. Один рабочий изготавливал двигатель за 9 часов 54 минуты. Когда сборка была поделена на 84 операции, производимых 84 рабочими, то время сборки двигателя сократилось больше, чем на 40 минут. При старом способе производства, когда автомобиль, собиравшийся на одном месте, на сборку шасси уходило 12 часов 28 минут рабочего времени. Была установлена движущаяся платформа и различные части шасси поступали или при помощи крюков, подвешенных на цепях, или на небольших моторных тележках. Срок изготовления шасси сократился более чем вдвое. Через год (в 1914 году) компания подняла высоту сборочной линии до пояса. После этого не замедлили появиться два конвейера — один для высоких и один для низких ростом. Эксперименты распространились на весь производственный процесс в целом. Через несколько месяцев работы сборочного конвейера время, необходимое для выпуска модели T сократилось с 12 часов до двух и менее.

С целью осуществления жесткого контроля, создал полный цикл производства: от добычи руды и выплавки металла до выпуска готового автомобиля. В 1914 году ввел самую высокую в США минимальную заработную плату — 5 долларов в день (что в пересчете на современность эквивалентно приблизительно 110 долларам США); это увеличило ставки большинства его сотрудников более чем вдвое. Решение оказалось прибыльным: текучесть кадров была преодолена, и лучшие рабочие Детройта начали концентрироваться на предприятии Форда, за счет чего повысилась производительность труда и сократились расходы на обучение кадров. Кроме того, тем же решением была установлена сокращенная рабочая неделя, вначале 48-часовая (6 дней по 8 часов), а затем 40-часовая (5 дней по 8 часов). В понимании самого Форда, компания таким образом делилась

прибылью с работниками, что позволяло им, например, приобретать выпускаемые фирмой автомобили. На участие в прибыли могли рассчитывать сотрудники, проработавшие в компании более 6 месяцев и не отступавшие от определенных правил поведения, установленных «общественным департаментом» компании. В частности, под понятие неподобающего поведения попадали злоупотребление алкоголем, азартные игры, невыплата алиментов и т. п. В штате департамента насчитывалось 50 специалистов, следивших за соблюдением указанных корпоративных стандартов. Позднее, в 1922 году, Форд отстранился от наиболее навязчивых форм контроля над сотрудниками, признав, что вторжение в личную жизнь людей, пусть даже и с целью повышения их благосостояния, уже не соответствует требованиям времени.

Допустил рабочих к участию в прибылях компании, построил образцовый рабочий поселок, но вплоть до 1941 года не разрешал создавать профсоюзы на своих заводах. В 1914 году заводы корпорации начали работать круглосуточно в три смены по 8 часов, вместо двух смен по 9 часов, что позволило обеспечить работой дополнительно несколько тысяч человек.

Форд был одним из первых, кто реализовал на практике идеи *капитализма благосостояния*, направленные на улучшение условий жизни рабочих и на сокращение текучести кадров, из-за которой многие подразделения нанимали по 300 человек в год для заполнения 100 рабочих мест. Акцент делался на эффективности — то есть на найме и удержании лучших сотрудников.

Следует отметить плодотворное сотрудничество Г. Форда с СССР. Первый серийный советский трактор — «Фордзон-Путиловец» (1923 г.) — переработанный для производства на Путиловском заводе и эксплуатации в СССР фордовский трактор марки «Фордзон» (Fordson); строительство Горьковского автозавода (1929—1932 гг.), реконструкция Московского завода АМО в годы первой пятилетки, подготовка персонала для обоих заводов были осуществлены при поддержке специалистов «Форд моторс» на



основании соглашения заключенного между Правительством СССР и фирмой Форда.

Заслуга Тейлора и его последователей состоит в том, что они создали первую научную школу менеджмента (рационалистическую) и добились ее признания в качестве самостоятельной сферы и вида деятельности.

### **Школа административного управления**

Представители школы научного управления занимались управлением производством и решали управленческие проблемы на уровне цеха (операционный уровень). Представители **школы административного управления (1920-1950 гг.)** занимались вопросами совершенствования управления организацией в целом.

Возникновение школы административного управления (её еще называют классической школой) связано с именем французского горного инженера **Анри Файоля** (1841-1925), выдающегося менеджера-практика. Окончив в 1860 году Горную школу Сент-Этьена, он устроился на работу в горнодобывающую компанию. В 1888 Файоль стал управляющим директором этой компании, в которой трудилось 10 000 человек, и которая находилась тогда в бедственном положении, и занимал эту должность на протяжении тридцати лет – до 1918 года, пока в возрасте 77 лет не вышел в отставку. Он на протяжении тридцати лет был управляющим этого крупного французского горнодобывающего и металлургического концерна, который вывел из банкротства, получил высшую награду Франции – был удостоен звания офицера ордена Почетного легиона за укрепление обороноспособности Франции во время первой мировой войны.

Главный вклад Файоля в том, что он рассматривал управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких функций. Он разделил все **функции** управления на **общие**, относящиеся к любой сфере деятельности – *предвидение (планирование), организация, контроль, распорядительство, координация*, и **специфические**, относящиеся непосредственно к управлению промышленным предприятием – *финансы*,

*производство, маркетинг, учет* – по сути, функциональные подсистемы управления предприятием. На основе выделения **общих функций** Файоль дал определение понятию «управление». Управлять – значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать: *предвидеть* – учитывать грядущее и вырабатывать программу действия; *организовывать* – строить двойной – материальный и социальный – организм предприятия; *распоряжаться* – заставлять персонал надлежаще работать; *координировать* – связывать, объединять, гармонизировать все действия и все усилия; *контролировать* – заботиться о том, чтобы все совершалось согласно установленным правилам и отданным распоряжениям.

Опираясь, главным образом, на собственный опыт управления, Файоль разработал собственную концепцию управления и захотел поделиться успешным опытом. В 1916 году он изложил свою теорию в книге «Общее и промышленное управление». Эта работа Файоля приобрела широкую известность в 1949 году, когда была переведена на английский язык и опубликована под названием «General and industrial administration». В этом труде Файоль представил свою теорию управления, известную как **файолизм**. В своей книге Файоль обобщал наработанные им схемы управления, создавая логически стройную систематическую теорию менеджмента.

Файодем были сформулированы получившие широкое распространение четырнадцать принципов управления. Некоторые из правил существовали ещё до Файоля, другие были обобщены, третьи — сформулированы впервые.

### **Принципы управления по Файолю:**

**1. Разделение труда** — перепоручение работникам отдельных операций и, как следствие, повышение производительности труда, ввиду того, что персонал получает возможность сосредоточения своего внимания.

**2. Власть и ответственность** — право отдавать приказы должно быть уравновешено ответственностью за их последствия.

**3. Дисциплина** — необходимость соблюдения правил, установленных внутри организации. Для поддержания дисциплины необходимо наличие на всех уровнях руководителей, способных применять адекватные санкции к нарушителям порядка.

**4. Единоначалие** — каждый работник отчитывается только перед одним руководителем и только от него получает распоряжения.

**5. Единство действий** — группа работников должна работать только по единому плану, направленному на достижение одной цели.

**6. Подчинённость интересов** — интересы работника или группы работников не должны ставиться выше интересов организации.

**7. Вознаграждение** — наличие справедливых методов стимулирования работников.

**8. Централизация** — естественный порядок в организации, имеющей управляющий центр. Степень централизации зависит от каждого конкретного случая.

**9. Иерархия** — организационная иерархия, которая не должна нарушаться, но которую, по мере возможности, необходимо сократить во избежание вреда.

**10. Порядок** — рабочее место для каждого работника, а также каждый работник на своем рабочем месте.

**11. Справедливость** — уважение и справедливость администрации к подчинённым, сочетание доброты и правосудия.

**12. Стабильность персонала** — текучесть кадров ослабляет организацию и является следствием плохого менеджмента.

**13. Инициатива** — предоставление возможности проявления личной инициативы работникам.

**14. Корпоративный дух** — сплочённость работников, единство силы.

Файоль намерено употребляет термин «администрирование» вместо «менеджмент». Дело не только в том, что «менеджмент» - специфически американский термин, а слово «администрирование» привычнее французам.

Хотя и в этом содержится известная доля истины. Менеджмент порожден развитой рыночной экономикой, он возник в сфере частного предпринимательства, а не государственного, или некоммерческого управления. Его появление в XX веке символизировало ослабление роли государства в регулировании экономики.

Напротив, для более отсталой в тот период Франции, страны, где долгое время были сильны административные институты феодализма, где капиталистическая экономика вытеснялась самим государством, управление неизбежно носило иной оттенок. Термин «администрация» в европейские языки пришел из латыни, на которой изъяснялись древние римляне, славившиеся жесткой централизацией управления. Поэтому он означает деятельность государственных органов, осуществляющих функции управления. Термин «администрация» относится к высшей части управленческой иерархии, руководящему персоналу учреждения. В нем мало от бизнеса и коммерции, зато много от бюрократии и командования.

Другая причина заключается в том, что административная деятельность составляла у Файоля только часть управления. Само по себе управление являлось значительно более широкой сферой. Управлять, по Файолю, означало вести предприятие к определенной цели, извлекая максимум из имеющихся в распоряжение ресурсов. Но вести к цели - значит, маневрировать на рынке сбыта продукции, следить за конъюнктурой и рекламой, наращивать технические мощности и контролировать оборот капиталов.

У Файоля администрирование является лишь одним из шести видов управления предприятием и по степени важности стоит после пяти других видов деятельности - технической, коммерческой, финансовой, страховой и учетной. Администрирование воздействует только на коллектив предприятия, не оказывая никакого влияния на материальные и экономические факторы производства.

Последователями Файоля, развившими и углубившими положения его доктрины являются Линдел Урвик, Лютер Гьюлик, Макс Вебер, Альфред Слоун и др.

Урвик уделял большое внимание разработке основных функций администрирования. К ним он относил планирование, организацию, укомплектование штата, руководство, координацию, отчетность и составление бюджета. Ему принадлежит формулировка принципа «диапазон контроля». Он выдвинул принцип общей цели у всех субъектов деятельности.

Макс Вебер (1864-1920), идеолог бюрократической революции в менеджменте, работал в одно время с Ф. Тейлором и его концепция содержит положения тейлоризма и организационный подход. В зависимости от характера власти, которой обладает руководитель, Вебер различал три типа организаций:

- харизматический тип;
- традиционный тип;
- идеальный (бюрократический) тип.

Наибольшую эффективность обеспечивает бюрократический тип организации. Вебер сформулировал его основные характеристики. Концепция идеальной бюрократии в немалой степени сформировалась под влиянием прусского военного порядка, который продемонстрировал роль четкой организации управления войсками и обеспечения их надежного взаимодействия. Альфред Слоун (1875-1966). Его обычно считают выдающимся организатором, но гораздо реже видят гения менеджмента и маркетинга. Успех пришел к нему на волне безнадежного устаревания когда-то популярной модели «Форд Т», в то время как «Дженерал Моторс» расширяла ассортимент выпускаемых автомобилей. Он внедрил умелую децентрализацию: дивизиональные структуры. Эта организационная структура компании стала классической на долгие годы. Много внимания уделял нововведениям.

Фредерик Тейлор и Фрэнк Гилберт начинали свою деятельность простыми рабочими, в то время как Анри Файоль и его последователи имели опыт работы в качестве руководителей высшего звена в большом бизнесе. При этом представители школы научного управления занимались разработкой проблем управления на цеховом (операционном) уровне, а представители административной школы – вопросами управления организацией в целом.

### **Школа человеческих отношений**

Представители школы научного управления и административной школы работали в тот период, когда психологическая наука находилась в зачаточном состоянии, и её знания о человеческом сознании не связывались с управлением трудовой деятельностью. Как реакция на недостатки классического подхода появилась школа человеческих отношений и школа поведенческих наук.

Наиболее известными представителями школы человеческих отношений были **Мэри Паркер Фоллет** (1868-1933) и **Элтон Мэйо** (1868-1949). Мэри Фоллет была, прежде всего, политологом и принесла в изучение предприятий бизнеса и менеджмент концепции, которые она разработала как политолог.

Она внесла значительный вклад в развитие нового управленческого мышления. Была первой, кто определил менеджмент как обеспечение выполнения работы с помощью других лиц. Она считала, что управленческое лидерство должно основываться не на формальной власти, а на превосходности знаний и способностей. Проблемы, к решению которых она привлекалась как консультант, должны рассматриваться по частям и как единое целое. Она обосновала положение о конструктивной роли конфликта. Одной из первых выдвинула идею участия рабочих в управлении.

Элтон Мэйо был одним из самых образованных людей своего времени. Он обладал знаниями в области психологии и управления. Он подчеркивал,

что менеджеры должны принимать во внимание человеческие и социальные аспекты, а не заниматься только технической стороной производства.

Большую известность получили его эксперименты на текстильной фабрике в Филадельфии. На текстильной фабрике была высокая текучесть и низкая производительность. Эксперимент показал, что причиной текучести было отсутствие среди работников возможности общения. Были введены перерывы в течение рабочего дня, что дало возможность общения и, как следствие, снижение текучести кадров.

Еще большую известность получил эксперимент, который проводился в электротехнической компании в городе Хотторне. Первый этап проводился на предприятии специалистами, которые, исходя из учения Тейлора, исследовали влияние на выработку различных физических факторов и, прежде всего, освещенности. Прямой связи между освещенностью и выработкой не было обнаружено. Тогда исследователи обратились за помощью к Э. Мэйо. Он усложнил эксперимент, меняя не только освещение, но и время перерывов, время работы и методы оплаты. Результаты оказались прежними. Затем, в соответствии с пожеланиями работниц, переставили оборудование, ввели групповую сдельную оплату. Производительность труда выросла. Затем в научных целях вернулись к прежним условиям. Производительность труда продолжала расти. Это явление получило название «хотторнского парадокса». Хотторнский эксперимент заложил основы доктрины человеческих отношений. В процессе проведения эксперимента по сборке реле в городе Хотторне была создана обстановка внимания к труду работниц. Им внушалось, что их труд имеет большое значение для общества. Подчеркивалась их роль в эксперименте. В самой группе была создана непринужденная обстановка. Работницы могли разговаривать друг с другом, при оплате учитывались выработки в группе, а не в целом по цеху. Работницы поняли свою значимость, что и привело к изменению отношения к своему труду и повышению производительности труда. Решающее значение имел тот факт, что в группе, по мнению Мэйо,

возникли особые отношения между людьми. Работницы невольно образовали сплоченную неформальную группу, для которой были характерны взаимопомощь и поддержка.

### **Школа поведенческих наук**

Если школа человеческих отношений сосредоточила свое внимание на управлении межличностными отношениями, то школа поведенческих наук считала своей главной задачей использование науки о человеческом поведении для повышения эффективности как отдельного работника, так и всей организации.

Д. МакГрегор разработал теории «Х» и «Y», в основе которых лежат характеристики работников и методы управления ими.

Согласно теории «Х», средний индивидуум туповат, стремится увильнуть от труда, избегает ответственности. Человек такой категории предпочитает, чтобы им руководили, его нужно постоянно контролировать, принуждать и направлять.

Согласно теории «Y» - люди не являются от природы пассивными, такими они становятся в результате работы в организации. Труд для таких людей естественен, они готовы использовать свои знания и опыт, не нуждаются в контроле, так как способны взять на себя ответственность и контролировать себя. Однако современное индустриальное общество слабо использует интеллектуальный потенциал обычного человека.

Представители школы поведенческих наук занимались вопросами мотивации (А. Маслоу, Д. МакКлеланд, Ф. Герцберг и др.), вопросами власти, лидерства и стиля руководства (К. Левин, Ф. Фидлер и др.), профессионального отбора (Х. Мюнстенберг), организационной культуры.

В 60-е годы поведенческий подход считался единственно правильным подходом, наилучшим путем решения управленческих проблем. Его главный постулат состоял в том, что правильное применение науки о поведении всегда будет способствовать росту эффективности отдельных работников и всей организации. Но жизнь показала его ограниченность.



## **Количественная школа или школа науки управления**

Более поздние теории управления были разработаны представителями количественной школы или так называемой школы науки управления. Развитие математики, статистики, инженерных наук внесло существенный вклад в науку управления. Более углубленное понимание сложных управленческих проблем было достигнуто благодаря использованию сложного математического аппарата и ЭВМ.

Внутри школы можно выделить несколько направлений: исследование операций (Р. Акофф, Д. Экман), системный анализ (У. Хитч, Л. Энтховен), эконометрика. Эконометрика - наука, изучающая конкретные количественные взаимосвязи экономических объектов и процессов с помощью математических, статистических методов и моделей. На основе теории операций и моделей стали решаться сложнейшие задачи управления. Рассмотрим в качестве примера метод исследования операций, который зародился в 40-х годах в Англии в связи с необходимостью решения некоторых военных и стратегических проблем. Путем рационального перебора вариантов он решает следующие задачи:

- управление запасами (определение их оптимальной величины исходя из издержек хранения);
- распределение ресурсов между потребителями с учетом степени эффективности их использования;
- массовое обслуживание (определение правил и очередности выполнения действий, образующих тот или иной процесс);
- выбор маршрута и уточнение распределения работ во времени;
- определение графика замены устаревшего оборудования.

Однако количественный подход в 60-70-х годах оказал значительно меньшее влияние на управление, чем теории человеческих отношений и поведенческих наук.

Это объясняется тем, что руководители среднего и низового звена в большей степени сталкиваются с проблемами человеческого поведения, чем

с проблемами, которые являются предметом исследования операций и применения моделей. Сказывался и недостаток образования у многих руководителей, что мешало понимать и применять сложные математические методы.

Однако сейчас положение меняется. Развитие компьютеров и повышение уровня образования дало сильный толчок к использованию количественных методов в управлении.

На основе изучения содержания работ представителей 5 школ выделяют 4 этапа в теории управления.

**Первый этап - этап рационализма.** Охватывает период с 1886 года по конец 50-х годов. Включает школу научного управления и административную школу, которые ориентированы на решение производственных задач и управленческой деятельности.

**Второй этап** охватывает период с середины 30-х годов по 70-е годы. Включает школы человеческих отношений и поведенческих наук. В основе исследований был человек, межличностные отношения, использование знаний науки о поведении для повышения эффективности деятельности отдельного человека и всей организации.

**Третий этап** охватывает период с 50-х годов по настоящее время и включает разработки количественной школы.

Каждая новая школа сменяла предыдущую в силу тех проблем и противоречий, которые не могли быть решены в рамках предыдущих школ.

Сейчас формируется **четвертый этап**, который представляет собой синтез системной рационализации, социологизации, психологизации и информатизации менеджмента.

## **2.2. Основные подходы в теории и практике управления**

### **2.2.1 Процессный подход к управлению**

Процессный подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций, которые объединены

связующими процессами коммуникации (т.е. обмена информацией) и принятия решения. Эта концепция, означающая крупный поворот в управленческой мысли, широко применяется и в настоящее время.

Основным требованием для принятия эффективного объективного решения или даже для понимания истинных масштабов проблемы, по мнению авторов подхода, является наличие адекватной точной информации. Единственным способом получения такой информации является коммуникация. Коммуникация – т.е. способность передавать абстрактные идеи, является одной из важных отличительных особенностей человечества. Коммуникация — это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми. Прочность и качество отношений между людьми — будь это друзья, члены семьи или коллеги — в основном представляют собой функцию того, насколько четкими и честными являются их межличностные отношения. Поскольку организация представляет собой структурированный тип отношений между людьми, она в значительной степени зависит от качества коммуникаций для обеспечения эффективного функционирования.

Процессный подход был впервые предложен приверженцами школы административного управления, которые пытались описать функции менеджера. Однако эти авторы были склонны рассматривать такого рода функции как независимые друг от друга. Управление при данном подходе рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других — это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для успеха организации. Их называют управленческими функциями. Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций.

Анри Файоль, которому приписывают первоначальную разработку этой концепции, считал, что существует пять исходных функций. По его словам, «управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать». Другие авторы разработали иные перечни функции. Обзор современной литературы позволяет выявить следующие функции—планирование, организация, распорядительство (или командование), мотивация, руководство, координация, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, подбор персонала, представительство и ведение переговоров или заключение сделок. Но значительная часть авторов придерживается мнения, что основными являются следующие функции: планирование, организация деятельности, мотивирование, контроль и координация.

В наиболее концентрированном и формализованном виде в настоящее время (2015 г.) процессный подход реализуется при создании и эксплуатации системы менеджмента качества (СМК).

В СМК процессный подход – подход к организации и анализу деятельности компании, основанный на выделении и рассмотрении ее бизнес-процессов, каждый из которых протекает во взаимосвязи с другими бизнес-процессами компании или внешней средой. Полный набор бизнес-процессов отдельной компании представляет собой их систему или сеть, которая охватывает процессы производственного цикла компании, а также процессы управления и обеспечения необходимыми ресурсами.

Среди преимуществ процессного подхода можно отметить:

- клиентоориентированность;
- нацеленность на результат;
- гибкость, более оперативное принятие решений, проведение инноваций в связи с изменением внешней среды;
- непрерывность управления;
- возможность построения эффективной системы мотивации, направленной на максимальный учет результатов работы;

•прозрачность за счет описания бизнес-процессов, их разумной формализации.

Как правило, в общем виде задача внедрения процессного подхода перед специалистами по менеджменту качества ставится следующим образом:

1. Выделить и отобразить процессы предприятия (создание сети бизнес-процессов).
2. Выделить (назначить) владельцев процессов.
3. Документировать (описать) процессы.
4. Передать документацию по процессу владельцам для осуществления "процессного" управления (регламентировать бизнес процессы).
5. Управлять бизнес-процессами.
6. Проводить внутренние аудиты процессов.

Ключевыми моментами для внедрения процессного подхода к управлению являются:

1)определение и описание существующих бизнес-процессов и порядка их взаимодействия в общей сети процессов организации;

2)четкое распределение ответственности руководителей за каждый сегмент всей сети бизнес-процессов организации;

3)определение показателей эффективности и методик их измерения (например, статистических);

4)разработка и утверждение регламентов, формализующих работу системы;

5)управление ресурсами и регламентами при обнаружении отклонений, несоответствий в процессе или продукте или изменений во внешней среде (в том числе изменение требований заказчика).

С внедрением процессного подхода к управлению в организации появляются следующие возможности:

**Возможность 1.** Процессный подход позволяет оптимизировать

систему корпоративного управления, сделать ее прозрачной для руководства и способной гибко реагировать на изменения внешней среды. При внедрении процессного подхода регламентируются:

- порядок планирования целей и деятельности;
- взаимодействие между процессами и подразделениями организации;
- ответственность и полномочия владельцев процессов и других должностных лиц;
- порядок действий сотрудников в нештатных ситуациях;
- порядок и формы отчетности перед высшим руководством;
- система показателей, характеризующих результативность и эффективность деятельности организации в целом и его процессов;
- порядок рассмотрения результатов деятельности и принятие управленческих решений по устранению отклонений и достижению плановых показателей.

Внедрение в организации процессного подхода в первую очередь подразумевает работу по описанию и регламентации бизнес-процессов, в рамках которой:

- 1) проводится распределение ответственности за результаты работ, входящих в состав процессов;
- 2) определяется система взаимодействия процессов между собой, а также с внешними поставщиками и потребителями;
- 3) определяется перечень документации, необходимой для функционирования процессов (инструкции, регламенты, положения, методики, должностные инструкции и т.д.);
- 4) составляется график разработки и внедрения этой документации;
- 5) устанавливаются показатели деятельности процессов, способы и формы сбора информации и порядок отчетности перед руководителями;
- 6) определяются границы показателей, характеризующие нормальное

течение процессов;

7) устанавливаются критерии, по которым начинается работа по устранению причин отклонения.

**Возможность 2.** Процессный подход позволяет получить и использовать систему показателей и критериев оценки эффективности управления на каждом этапе производственной управленческой цепочки. Система показателей, построенная в рамках процессного управления, структурируется по четырем направлениям:

- показатели результата деятельности отдельных процессов и организации в целом (достижение запланированных результатов по объему, качеству, номенклатуре и срокам);

- показатели эффективности деятельности отдельных процессов и организации в целом (отношение полученных результатов к затратам времени, финансовых и других ресурсов);

- показатели продуктов, производимых процессами организации;

- показатели удовлетворенности клиентов результатами деятельности организации.

При внедрении процессного подхода разрабатывается двухступенчатая система показателей:

- 1) показатели, по которым владелец процесса оценивает результативность и эффективность своего процесса и работ, входящих в его состав;

- 2) показатели, по которым владелец процесса отчитывается перед высшим руководством о результатах деятельности процесса.

В число процессов, которые существуют в организации, входит также процесс управления организацией. Владельцем этого процесса является генеральный директор. Управление деятельностью организации производится на основе отчетных показателей, которые владельцы процессов передают высшему руководству.

**Возможность 3.** Процессный подход обеспечивает уверенность соучредителей организации в том, что существующая система управления нацелена на постоянное повышение эффективности и максимальный учет интересов заинтересованных сторон, поскольку:

1) система основана на измерении показателей деятельности организации, планировании и достижении непрерывного улучшения результатов деятельности;

2) система направлена на удовлетворение потребностей пяти групп лиц, заинтересованных в деятельности организации: соучредители (инвесторы); потребители на рынке; персонал организации; поставщики и общество.

С нашей точки зрения, процессный подход эффективен в промышленном производстве серийного и массового типов производства, имеющих довольно стабильные рынки, испытывающих умеренную конкуренцию и примерно равновесную конъюнктуру на свои товары.

### **2.2.2. Системный подход к управлению**

По мере того, как развивалась промышленная революция, рост крупных организационных форм бизнеса стимулировал появление новых идей относительно того, как предприятия функционируют и как нужно ими управлять. На «повестку дня вышел» системный подход, который первоначально был применен в точных науках и технике. В области менеджмента считается начало его применения с 1950 г.

Однозначного понятия системы не существует. В наиболее общем виде под системой понимается совокупность взаимосвязанных элементов, образующих определенную целостность, некоторое единство.

В свою очередь каждая сложная система может быть разбита на ряд крупных подсистем, каждая из которых сама будет являться системой. В организации такими подсистемами являются различные отделы, службы, социальные и технические составляющие организации.

Изучение объектов и явлений как систем вызвало формирование нового подхода в науке — системного подхода.



В начале 20-х годов молодой биолог Людвиг фон Берталанфи начал изучать организмы как определённые системы, обобщив свой взгляд в книге «Современная теория развития» (1929). В этой книге он разработал системный подход к изучению биологических организмов. В книге «Роботы, люди и сознание» (1967) он перенёс общую теорию систем на анализ процессов и явлений общественной жизни. Позднее он превращает свою теорию систем в общедисциплинарную науку.

В системном подходе рассматриваются два типа систем – закрытые и открытые. У *закрытой системы* цели, задачи, условия деятельности в течение длительного времени достаточно стабильны. *Открытая система* характеризуется динамичным взаимодействием с внешней средой.

Понимание того, что организации представляют собой *сложные открытые системы*, состоящие из нескольких взаимосвязанных подсистем, помогает объяснить, почему каждая из школ управления оказалась практически применимой лишь в ограниченных пределах. Они стремились сосредоточить внимание на какой-то одной подсистеме организации. Поведенческая школа занималась социальной подсистемой, школа научного управления – техническими. Ни одна из школ серьезно не задумывалась над воздействием внешней среды на организацию.

Значение системного подхода заключается в том, что менеджеры могут проще согласовывать свою конкретную работу с работой организации в целом, если они понимают систему и свою роль в ней. Это особенно важно для руководителя организации, т.к. системный подход стимулирует поддерживать необходимое равновесие между потребностями отдельных подразделений и целями всей организации. Он заставляет его думать о потоках информации, проходящих через всю систему, а также акцентирует внимание на важности коммуникаций. Системный подход помогает установить причины принятия неэффективных решений, он же предоставляет средства и технические приемы для улучшения планирования и контроля.

Таким образом, системный подход — это подход к исследованию объекта (проблемы, явления, процесса) как к системе, в которой выделены элементы, внутренние и внешние связи, наиболее существенным образом влияющие на исследуемые результаты его функционирования. И в тоже время это направление методологии научного познания и практической деятельности, в основе которого лежит исследование любого объекта как сложной целостной социально-экономической системы.

Системный подход учит, что успех современной организации определяется ее динамичностью, гибкостью, адаптивностью.

### **2.2.3. Ситуационный подход к управлению**

Впервые «закон ситуации» был сформулирован в начале 1920-х гг. Мэри Паркер Фоллетт. Она утверждала, что эффективность управленца зависит от обладания им необходимыми знаниями; однако разные обстоятельства требуют разных знаний, и, соответственно, наибольших успехов в них достигают разные люди. Лучшие руководители становятся лучшими не потому, что они наделены какими-то особыми лидерскими качествами, а потому, что они соответствуют требованиям момента. «Они оказались в нужном месте в нужный момент!»

Честер Барнард в книге «Функции руководителя» выдвинул тезис о том, что принятие подчиненными руководства зависит от сочетания четырех условий:

- 1) понимания подчиненными поступающих к ним распоряжений;
- 2) их веры в то, что руководство действует в соответствии с интересами организации;
- 3) их веры в то, что интересы организации совпадают с их собственными интересами, и, наконец.
- 4) их физической и психической способности подчиняться.

Ситуационный подход непосредственно связан с системным и процессным подходами и расширяет сферу их применения на практике. Этот

подход иногда называют ситуационным мышлением об организационных проблемах и способах их решения.

Первой работой в области ситуационного подхода считается исследование английских ученых Т. Бернса и Г. Сталкера, которое они провели на 20 предприятиях, производящих различные виды продукции. Работа этих предприятий рассматривалась применительно к стабильным и меняющимся условиям. Это позволило сделать вывод, что для каждого типа условий характерна своя организационная структура управления: для стабильных условий - "механическая" структура, а для изменяющихся условий - "органическая" структура. "Механическая" структура основана на глубоком разделении труда и широком применении регламентирующих документов. Для "органической" структуры свойственно изменение целей, задач и прочего в зависимости от изменения ситуации.

Однако превращение ситуационного подхода во влиятельную теоретическую позицию началось лишь в конце 1950-х, в немалой степени благодаря результатам эмпирических исследований Джоан Вудворд. Именно тогда был осуществлен синтез существовавших ранее концепций на основании теории систем. Возникшая в результате концепция объясняла свойства организационной структуры спецификой ее адаптации к внутренней и внешней окружающей среде.

Центральным моментом ситуационного подхода является ситуация, т. е. конкретный набор обстоятельств, которые оказывают влияние на организацию в данное время. Используя этот подход, руководители могут лучше понять, какие методы и приемы будут в большей степени способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации.

Ситуационный подход заставляет учитывать ситуационные различия между организациями и внутри самих организаций. Менеджеру необходимо определить, каковы значимые переменные конкретной ситуации и как они влияют на эффективность организации. Системный подход учит, что в

менеджменте не могут применяться шаблонные методы в различных, даже похожих, ситуациях.

Практически **ситуационный подход определяется четырьмя шагами:**

1) менеджер должен уметь предвидеть вероятные последствия (как положительные, так и отрицательные) от применения используемых им методик и концепций в конкретной ситуации; 2) он должен уметь правильно интерпретировать ситуацию; 3) необходимо правильно определить, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и 4) какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных.

Широкое применение концепции ситуационного подхода началось в 70 – е годы XX века.

### **2.3. Одномерные и синтетические теории управления**

Теории управления делятся на две группы: одномерные, которые концентрируют внимание на решении одной из проблем управления, и синтетические, которые рассматривают управление во всем многообразии, как многоплановое, комплексное и изменяющееся явление, связанное множеством связей с внутренним и внешним окружением.

**Таблица 2.2**

**Таблица 2.2 Одномерные и синтетические учения об управлении**

<b>Одномерные</b>	<b>Синтетические</b>
Концентрируют внимание на решении одной из проблем управления.	Рассматривают управление во всем многообразии, как многоплановое, комплексное и изменяющееся явление, связанное множеством связей с внутренним и внешним окружением

Задача (школа научного управления).	Теоретические разработки П. Друкера.
Человек (школа человеческих отношений, школа поведенческих наук).	Концепция системного и ситуационного управления.
Управленческая деятельность (административная школа).	Концепция «7-S». Теория «Z».

Одним из выдающихся теоретиков в области управления является Питер Друкер. Он родился в Австрии в семье крупного чиновника, получил образование в Германии, и в 1937 г. переехал в США. Он автор многих книг по управлению, профессор Нью-Йоркского университета на протяжении более чем двадцати лет, а с 1971 года профессор высшей школы Кларемонт в Калифорнии, консультант многих фирм. Имя Друкера связывается со спасением умирающей автомобильной компании «Форд Моторс», внедрением на фирме «Дженерал Электрик» системы децентрализованного управления, с последующим спасением японской экономики. Он также воплотил в практику ряд своих идей об управлении.

Центром идей об управлении является учение о менеджменте, как о профессиональной деятельности и о менеджере, как о профессии. Он трактовал менеджмент как учебную дисциплину и способствовал изучению менеджмента в учебных заведениях.

Одним из самых известных теоретических положений, выдвинутых Друкером, является концепция управления по целям (MBO). Это была революционная идея. В 50-х годах, когда была выдвинута эта идея, менеджеры концентрировали внимание на функциях и процессах. Идея Друкера о том, что управление должно начинаться с целей, а потом переходить к формированию функций и процессов в корне перевернула логику управления.

Друкер скептически относился к идеям школы человеческих отношений и поведенческих наук. Он считал, что менеджер должен заботиться о достижении экономических целей, а не создании радости для

рабочих, хотя отношения на работе должны строиться на базе взаимного уважения. Более того, в начале 50-х годов он выдвинул идею самоуправляющегося трудового коллектива, выборного органа из рабочих и служащих, который должен решать вопросы социальных аспектов жизни предприятия. Идея не была воспринята общественностью, и Друкер рассматривал это как свое крупное поражение. Важной идеей Друкера была идея об исключительной роли профессиональных менеджеров.

К числу синтетических учений относятся теории системного и ситуационного подходов. В 80-е годы большую популярность получила системная концепция «7-S». Она была разработана двумя парами исследователей, работавших с консультационной фирмой «МакКинзи».

Первую пару составили Томас Питерс и Роберт Уотерман - авторы известной книги «В поисках эффективного управления». Вторую пару – Ричард Паскаль и Энтони Атос - авторы другого бестселлера «Искусство японского управления: пособие для американских управляющих».

Эффективно могут функционировать и развиваться те организации, которые могут содержать в гармоничном состоянии систему, состоящую из 7 составляющих: стратегия, структура, система (процедуры и процессы, протекающие в организации), штат, стиль (способ управления организацией, ее организационная культура), квалификация, разделяемые ценности (смысл и содержание основных направлений деятельности, которые организация доводит до своих членов). Изменение одной составляющей требует изменения остальных.

В 1981 году американский профессор Уильман Оучи выдвинул теорию «Z», дополняя идеи Мак-Грегора, высказанные в теориях «X» и «Y». Изучив японский опыт управления, У. Оучи попытался соединить определенные черты японской и американской системы менеджмента. Теория получила название теории «Z». Для нее характерны: долгосрочный найм кадров, групповое принятие решений, качественная оценка и медленное продвижение, умеренно специализированная карьера, индивидуальная

ответственность, широкий интерес к человеку, неявный и неформальный механизм контроля.

Таблица 2.3

Таблица 2.3 Сравнение японских и американских компаний

Критерии сравнения	<i>Японские компании</i>	<i>Компании типа Z</i>	<i>Американские компании</i>
<b>Наем</b>	Пожизненный	Долговременный	Кратковременный
<b>Оценка и продвижение</b>	Качественное и медленное	Качественное и медленное	Количественное и быстрое
<b>Карьера</b>	Широко-специализированная	Умеренно-специализированная	Узко-специализированная
<b>Механизм контроля</b>	Неявный и неформальный	Неявный и неформальный	Ясный и формальный
<b>Принятие решений</b>	Групповое и консенсусное	Групповое и консенсусное	Индивидуальное
<b>Ответственность</b>	Групповая	Индивидуальная	Индивидуальная
<b>Интерес к человеку</b>	Широкий	Широкий	Узкий

Из семи критериев четыре взяты из японского менеджмента, а три являются неким средним вариантом.