

**И.В. Каблашова**

**И.Ф. Елфимова**

**И.В. Логунова**

# **ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА: ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ**

**Учебное пособие**



© Pushkin \* www.ClipartOf.com/213867

**Воронеж 2013**

ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный  
технический университет»

И.В. Каблашова    И.Ф. Елфимова    И.В. Логунова

**ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА:  
ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ**

Утверждено Редакционно-издательским советом университета  
в качестве учебного пособия

Воронеж 2013

УДК 65.050.9

Каблашова И. В., Елфимова И. Ф., Логунова И. В. Теория менеджмента: история управленческой мысли: учеб. пособие / Воронеж: ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный технический университет», 2013. с.

В учебном пособии представлены ключевые теоретические положения дисциплины «теория менеджмента: история управленческой мысли» и список литературы для изучения основных разделов курса.

Издание соответствует требованиям Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по направлению 080200.62 «Менеджмент», все профили очной и заочной формы обучения.

Пособие предназначено для студентов, изучающих экономику и менеджмент, рекомендуется аспирантам и специалистам, занимающимся управлением, а также слушателям, изучающим дисциплину «Менеджмент».

Табл. 7. Ил. 9. Библиогр.: 45 назв.

Научный редактор д-р экон. наук, проф. О.Г. Туровец

Рецензенты: кафедра ...  
(д-р экон. наук, проф. Т.О. Толстых)  
д-р экон. наук, проф. В. Н. Родионова

© Каблашова И.В., Логунова И.В., 2013

© Оформление. ГОУ ВПО «Воронежский государственный технический университет», 2013

## ВВЕДЕНИЕ

Учебное пособие по дисциплине «Теория менеджмента: история управленческой мысли» предназначено для студентов первого курса, изучающих данную дисциплину. Учебное пособие разработано в соответствии с общеобразовательной программой по направлению «Менеджмент» и рабочей программой дисциплины.

Целью освоения дисциплины является формирование теоретических и прикладных профессиональных знаний и умений в области функционирования современных организаций с учетом достижений зарубежного и отечественного опыта, а также развитие навыков творческого инициативного использования теоретических знаний в практической деятельности. Задачи дисциплины: сформировать комплекс знаний в области менеджмента; изучить подходы к эволюции менеджмента; развить навыки индивидуальной и командной работы в процессе анализа и обсуждения проблемных ситуаций.

Учебное пособие включает рассмотрение теоретических вопросов и проработку тестовых заданий по темам, что направлено на приобретение знаний по дисциплине, и задачи, задания и ситуации для дискуссии, которые предполагают формирование навыков критического анализа текущих управленческих ситуаций, принятия управленческих решений и публичных выступлений.

В результате изучения дисциплины студент должен обладать следующими профессиональными компетенциями: знанием основных этапов эволюции управленческой мысли и способностью оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений.

Учебное пособие состоит из 9 глав, каждая из которых раскрывает сущность и содержание различных подходов в эволюции управления. Главы 3, 5 и 8 подготовлены Каблашовой И.В., главы 2, 6 и 9 - Елфимовой И.Ф., главы 1, 4 и 7 - Логуновой И.В.

# 1. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

*Управление – профессиональная деятельность,  
которой можно и нужно учиться  
И. Верещагин/7/*

## **Вопросы темы**

- 1.1. Понятие управления и менеджмента
- 1.2. Содержание понятия «менеджмент», интерпретация понятий «управление», «руководство», «администрирование», «организация».
- 1.3. Подходы к определению менеджмента.
- 1.4. Содержание и особенности управленческого труда
- 1.5. Разделение труда в управлении
- 1.6. Менеджер, его роль и место в организации
- 1.7. Виды менеджмента

### **1.1 Понятие управления и менеджмента**

Возникнув в конце 19 в., менеджмент приобрел особую популярность в 30 – е гг. 20 века.

**Менеджмент** - происходит от английского слова management – управление, происходит от латинского слова «рука». Первоначально оно относилось к сфере управления животными и обозначало искусство управлять лошадьми.

В условиях перехода к рыночной экономике термины «менеджмент» и «менеджер» вошли в наш обиход наряду с терминами «управление», «управленческая деятельность», «директор», «руководитель».

Термин «менеджмент» является синонимом термина «управление», но существенным отличием менеджмента и управления является та *среда, в которой происходит процесс.*

**Управление** имеет более широкое значение. Управление возникло и развивалось как потребность людей в согласованности их действий для достижения определенных результатов. В индивидуальной деятельности управление сводится к согласованию своих собственных действий для достижения желаемого результата. Развитие сознания человека привело к пони-

манию того, что совместными усилиями можно достичь таких результатов, которых невозможно добиться индивидуально. От управления определенным процессом зависит предвидение результатов, четкость и согласованность действий по достижению результата, время его получения, т.е. управление определяет качество результата.

По мере усложнения деятельности человека управление выделяется в особый вид деятельности и позднее специализируется. Появляется система управления, состоящая из субъекта и объекта управления, между которыми имеются определенные взаимоотношения, точнее субъект оказывает управляющее воздействие на объект управления, а объект управления, в свою очередь, может отвечать или не отвечать на такое управляющее воздействие, что определяется психологическими особенностями управленческого процесса.

Более того, управление можно рассматривать с позиции 3 подходов.

**1 подход**: Управлением – это функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их целей и программ;

Из данного аспекта управления следует, что существует три класса управления:

- *в неживой природе* (технических системах – управление производственно – техническими процессами, механизмами, системами),
- *в организмах* (биологических системах, управление процессами, протекающими в живой природе и связанными с жизнедеятельностью организмов – управление биологическими системами),
- *в обществе* (социальных системах – управление людьми, наиболее сложная область управления). Управление в социальных системах можно рассматривать в широком смысле как управление в любой организации людей независимо от целей их деятельности (управление государством, армией, цер-

ковью, библиотекой, больницей, предприятием и т.д.). В этой массе организаций имеются те, которые ставят своей целью получение прибыли, управление в этих организациях носит название **менеджмент**.

*Менеджмент* – вид управления в социально – экономической системе. Этим он и отличается от управления войсками, государственного управления, бюрократического управления и т.д.

*Управление* используется не только для условий рынка, но и в управлении некоммерческими предприятиями. В этом случае управление проявляется как совокупность различных аспектов, которые используются для определения понятия менеджмент./4/

*Менеджмент* имеет место в тех случаях, когда производство функционирует в условиях рынка, наблюдается высокая степень самостоятельности в действиях управленческих работников, которых называют менеджерами. Однако содержание работы менеджеров также имеет некоторые особенности. На начальных этапах становления общества и производства управленческие функции выполнялись самими владельцами предприятий, однако, по мере роста производства управление усложнялось, и управленческие функции пришлось распределить среди специально подготовленных людей – менеджеров, выполняющих управленческие функции для реализации управленческого процесса.

**2 подход.** Управление – это воздействие субъекта (административное, административно – авторитарное, авторитарно – организационное, экономическое или социально – психологическое) на все то, что он пытается подчинить своей воле, изменить, преобразовать, направить на достижение поставленной цели.

Управление начинается с проявления волевого акта, выдачи организатором команды сигнала, указания, задания, наряда и т.д. Осуществляется посредством контроля, надзора, требования отчета и учета результатов исполнения, оперативной корректировки при отклонениях от намеченных парамет-

ров и траектории движения к цели; завершается процессом стимулирования управляемого объекта, поощрением при положительных результатах либо заменяется применением санкций в случае неудач. /5/

Основными признаками, присущими управлению являются:

- *целенаправленность*: исходный пункт управления – постановка целей. Цель – желаемое состояние объекта управления и его параметров, т.е. будущее состояние, которого необходимо достичь. Целью может служить и определенная траектория развития, которой должен следовать объект управления.
- *воздействие на объект* – это комплекс мер, позволяющий изменить характер деятельности системы (организации) и перевести ее в новое состояние (использование различных ресурсов, разработка проектов, обучение персонала, приказы, распоряжения).

В управлении можно выделить объект и субъект управления, т.е. управляющую и управляемую подсистему. Элементы, на которые направлена эта деятельность (управление), называется объектом управления. Это управляемая подсистема. Направление управленческой деятельности осуществляет субъект управления (управляющая подсистема). Любая организация есть совокупность управляемой и управляющей подсистем (рис. 1.1). /4/

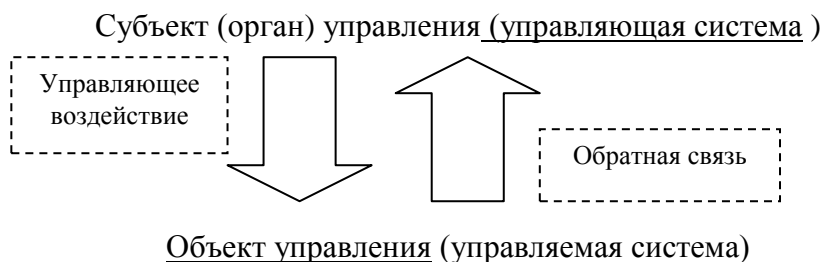


Рис.1.1 - Принципиальная схема управления (контур управления)



Управление – целенаправленное информационное воздействие одной системы на другую с целью изменения ее поведения в определенном направлении.

Управление представляет собой планомерную деятельность управляющей подсистемы, направленную на оптимальное функционирование и на развитие управляемой подсистемы.

**3 подход.** Управление рассматривается как социальное управление, т.е. воздействие на общество с целью его упорядочения, совершенствования развития.

По мнению П. В. Шеметова, управление трактуется как:

1. элемент, функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающих сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программы цели деятельности – что уже было рассмотрено;

2. особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективно целенаправленную и производительную группу;

3. соединение искусства науки, которое необходимо для организации деятельности людей таким образом, чтобы обеспечивалось наилучшее использование всех наличных ресурсов для достижения намеченных целей;

4. искусство заставить события свершиться. /42/

Термин «менеджмент» в обозначении управления появился в США, и в настоящее время известен практически каждому. В общедоступном понимании менеджмент обозначает умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей. Термин «менеджер» независимо от уровня управления обозначает принадлежность к профессиональной деятельности в качестве управляющего. Менеджер – управляющий, обладающий профессиональными знаниями по организации и управлению производством.

**Менеджер** – это специалист, профессионально занимающийся управленческой деятельностью в конкретной области функционирования предприятия./34/

*Управление* - это процесс работы вместе с людьми и через них для достижения организационных целей эффективными способами.

*Управление предприятием* – деятельность по координации различных ресурсов организации.

Это определение управления отличается от определения управления в прошлом тем, что менеджеры не только отдают приказы, они работают вместе с людьми и через других людей. Менеджеры сегодня нуждаются в творческом воображении и активном продвижении смелых новых направлений этически и чувствительными методами. Хорошие, эффективные менеджеры являются игроками одной команды, действующими по желанию и при активной поддержке других людей, которыми управляют противоречивые личные интересы.

### ***1.2. Содержание понятия «менеджмент», интерпретация понятий «управление», «руководство», «администрирование», «организация»***

С понятием менеджмента тесно связаны понятия организации, руководства и администрирования.

*Можно выделить 3 подхода к определению организации:*

1. организация как внутренняя упорядоченность, согласованность взаимодействия более или менее дифференцированных или автономных частей целого, обусловленная его строением;
2. организация как совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого;
3. организация как объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или цель и действующих на основе определенных процедур и правил. /34 /

***Организация*** – группа людей, работающих для достижения одной цели. /3 /

***Организация*** представляет собой совокупность людей и других ресурсов, необходимых для достижения определенных

целей на основе установленных правил и процедур, разделения труда и обязанностей. /29/

Характерные черты организации:

**цели**, которые отражают предназначение и те виды продукции и услуг, которые они производят для удовлетворения потребностей общества;

**персонал**, или работники, обладающие соответствующей квалификацией, знаниями и умениями, необходимыми для достижения поставленных целей,

**разделение труда** в соответствии с профессионально-квалификационными характеристиками каждого работника и обеспечивающее рациональную структуризацию работ и задач;

**коммуникации**, т.е. различные виды связей, необходимых в процессе выполнения совместной работы,

**формальные правила поведения**, процедуры и контроль, устанавливаемые для того, чтобы организации функционировали как целостные образования,

**уровни полномочий и ответственности**, устанавливающие масштабы власти для разных должностей в организации. /29/

О. С. Виханский, А.И. Наумов определяют **организацию** как систематизированное сознательное объединение людей, преследующих посредством решения задач, стоящих перед организацией, достижение определенных целей. Основными составляющими любой организации являются задачи, люди и управление. /8/

Руководство - «надфункция», «сверхфункция» управления, позволяющая интегрировать усилия разных специалистов для достижения общей цели.

Термин «администрирование» ввел в научный и практический обиход основоположник классической школы в управлении Анри Файоль. По его мнению, административные функции состоят из умения предвидеть, организовать, руководить, координировать, контролировать.

Сегодня этот перечень имеет следующий вид - содержание функции администрирования:

1. установление целей (определение будущего состояния предприятия),
2. разработка стратегии (определение способов достижения цели),
3. планирование работы (определение задач конкретным специалистам),
4. проектирование работы (определение рабочих функций исполнителям),
5. мотивирование работы (целенаправленное воздействие на работника),
6. координация работы (согласование усилий исполнителей),
7. учет и оценка работы (измерение результатов и их анализ),
8. контроль работы (сопоставление результатов с целями),
9. обратная связь (корректировка целей),

Под администрированием следует понимать более конкретную работу, связанную с необходимостью выполнять конкретные действия.

Администрирование – деятельность по руководству порученным участком работы посредством административных методов управления (приказы, распоряжения и т.д.).

Административный подход к управлению – подход, заключающийся в регламентации функций, прав, обязанностей, нормативов качества, затрат, продолжительности, элементов системы менеджмента в нормативных актах (приказы, распоряжения, указания, стандарты, инструкции, положения). /24/

### ***1.3. Подходы к определению менеджмента***

В настоящее время имеет место несколько подходов и в связи с этим несколько определений менеджмента. Так, оксфордский словарь трактует менеджмент довольно широко:

- 1) способ и манера общения с людьми;

- 2) власть и искусство управления;
- 3) особого рода умение и административные навыки;
- 4) орган управления, административная единица.

В Словаре иностранных слов под менеджментом понимается:

- управление производством;
- совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством с целью повышения эффективности (прибыльности).

Иными словами в русском языке менеджмент трактуется как руководство

По мнению З.П. Румянцевой /29/, общность в содержании менеджмента и управления заключается в подходах к их определению.

### ***1. Менеджмент как вид управленческой деятельности.***

Управление – особый вид деятельности, специфическая функция, которая реализуется через выполнение особых управленческих действий - *функций управления*. Впервые функции управления были выделены Анри Файолем: планирование, организовывание, распоряжение, координирование и контроль. Позже функции были детализированы, так, появились мотивация (активизация), учет, регулирование, анализ. Однако функции А. Файоля являются основными (классическими).

***2. Менеджмент как процесс.*** Деятельность по выполнению функций управления осуществляется как процесс, требующий определенных затрат времени и других ресурсов. Для достижения поставленной цели - получения прибыли - необходимо преобразовывать поступающие ресурсы (капитал, сырье, материалы, технология, информация, труд и т. д.). Для преобразования ресурсов необходимо осуществлять различные виды деятельности, т. е. выполнять определенные функции: планирование, организация, мотивация, контроль и координация. Менеджмент как процесс направлен на выполнение функций управления как процесса, что обеспечивает их взаимосвязанность во времени и пространстве.

**3. Менеджмент как категория людей.** Основатель школы научного управления Ф. Тейлор считал, что умение ставить и реализовывать цели является искусством точно знать, что предстоит сделать и как сделать это самым лучшим и дешевым способом. Этим искусством должны обладать определенные специалисты – менеджеры, т. е. та группа людей, чья работа заключается в руководстве и управлении. Менеджеры – определенная категория людей, чья работа заключается в организации и руководстве усилиями персонала для достижения целей.

**4. Менеджмент как орган или аппарат управления.** Менеджмент часто отождествляется с аппаратом или органом управления, основная задача которых заключается в эффективном использовании ресурсов предприятия и координация работы всех подразделений, реализующих поставленные цели.

**5. Менеджмент как наука и искусство.** В 20 веке менеджмент выделился в самостоятельную область знаний, науку, которая имеет свой предмет изучения, свои специфические законы и закономерности. Менеджмент как наука имеет свою теорию, предмет и методы.

Становление менеджмент как науки управления относится к концу 19 в. и обусловлено:

1. ростом крупных корпораций: в ходе разделения труда при возникновении его кооперации и увеличении масштабов производства потребовались новые модели управления;

2. разделением между владение и управлением: частная собственность на обычные акции провела разделительную линию между инвесторами и теми, кто осуществляет повседневное управление; профессиональные управляющие (менеджеры) становятся наемными работниками;

3. развитием новых теорий в области организации и управления производством, направленных на повышение его эффективности. По мере того, как практика и теория управления становятся предметом исследования, формируется совокупность знаний и опыта, которые распространяются в обществе.

*Предметом науки управления* являются отношения управления (управленческие отношения), т. е. те отношения, которые возникают в процессе управления.

*Теория* – то, что изучается, а именно совокупность теоретических знаний, законов, закономерностей.

*Методами* являются способы, инструментарий, которые образуют методологическую основу менеджмента.

Понимание менеджмента как искусства базируется на том, что предприятия являются сложными социотехническими системами, на деятельность которых влияет множество внешних и внутренних факторов. Поэтому люди, которые работают в этой сфере, должны не только обладать знаниями, но и искусством управлять. Такой подход позволяет соединить науку и искусство в единое целое.

**6. Менеджмент как процесс принятия управленческих решений.** Поддержанию непрерывности процесса производства сопутствует множество ситуаций, проблем, которые требуют от менеджера принятия решений. Получая информацию о состоянии рыночной конъюнктуры, менеджер принимает решение, которое рассматривается как реакция на сложившуюся ситуацию рынка и других элементов внешней среды. За исполнение решения устанавливается контроль, а менеджер несет ответственность за принятое решение, поэтому к решению необходимо подходить творчески./29/

По мнению П. В. Шеметова, менеджмент в научной литературе трактуется достаточно широко /42/:

- как интеграционный процесс, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты формируют организации и управляют ими через постановку целей и разработку способов их достижения;

- как функции управления,
- как искусство,
- как орган или аппарат управления,
- как наука.

Таким образом, принимая за основу тот или иной подход к определению содержания менеджмента, можно сформулировать различные определения.

**Менеджмент** – это профессионально осуществляемое управление любой хозяйственной деятельностью предприятия в рыночных условиях, направленное на получение прибыли путем рационального использования ресурсов./34/

**Менеджмент** – тип научно – практического управления, т.е. руководство людьми и производством, которое позволяет решать поставленные задачи наиболее гуманным и экономичным путем.

**Менеджмент** – это система текущего и перспективного планирования, прогнозирования и организации производства, реализации продукции и услуг в целях получения прибыли./4/

**Менеджмент** – это искусство ведения дел, управления тем или иным объектом, это овладение профессиональным мастерством с помощью эффективных принципов управления, чувство хозяина, сочетающееся как с чутким, бережным отношением к людям, так и с использованием приемов, позволяющих исключить жесткое администрирование, добиваясь при этом успешного выполнения поставленных целей./10/

#### ***1.4. Содержание и особенности управленческого труда***

Управленческий труд не выступает созидателем материальных благ, он является неотъемлемой частью труда совокупного рабочего, т.е. это производительный труд, необходимый при любом комбинированном способе производства. /42/

Управленческий труд относится к категории умственного труда, осуществляемого в виде нервно-психологических усилий, и поэтому относится к сложному труду.

*Сложность управленческого труда* характеризуется следующими обстоятельствами:

- масштабами, количеством, структурой решаемых проблем; связями между ними; разнообразием применяемых методов и принципов;



- степенью новизны принимаемых решений; объемом требуемых изменений в состоянии объекта управления; поиском нетрадиционных методов решения проблем;

- степенью оперативности, самостоятельности, ответственности принимаемых решений.

*Управленческая деятельность* представляет собой разновидность трудового процесса, поэтому она и характеризуется всеми присущими ему элементами, а именно:

- объектом труда - на что направлено управляющее воздействие (трудовая деятельность людей – объект управляющего воздействия, т.к. управление - это работа с людьми)

- предметом труда – то с чем работает менеджер (информация);

- средствами труда (все то, что способствует операциям с информацией (средства хранения, переработки и т.д.; это организационная и вычислительная техника, а уровень и полнота ее использования определяют культуру и эффективность управления);

- самим трудом;

- результатами труда (управленческие решения).

Характеристики управленческого труда приведены в таблице 1.

Специфика труда менеджера заключается в том, что производственные, экономические, технические и социальные задачи он решает в основном в организационном порядке, воздействуя на людей, которые должны непосредственно решать эти задачи.

Характер труда менеджера определяется тем, что он реализует функцию руководства. Основная задача – интегрировать систему управления в единое целое, координировать действия звеньев наиболее рациональным способом для наиболее полного достижения целей организации. Менеджер может быть даже менее образован, чем ученый, но должен обладать таинствами управления, уникальными личными качествами, талантом, опытом, здравым смыслом. /5/

Таблица 1.1

## Характеристики управленческого труда

<i>Цель управленческого труда</i>	Обеспечить условия (организационные, технические, социальные, психологические) для достижения целей организации
<i>Предмет управленческого труда</i>	1. Люди, их трудовая деятельность 2. Информация 3. Ресурсы
<i>Средства управленческого труда</i>	Средства коммуникации или связи (телефон, факс, почта – переписка, Интернет) Вычислительная техника Концепции и методы управления, знания и опыт
<i>Характеристика управленческого труда</i>	Умственный труд, творческого характера
<i>Продукт труда управленческого труда</i>	Управленческие решения Управленческие воздействия на подчиненных. Достижения, результаты деятельности организации.

***1.5. Разделение труда в управлении***

**Разделение управленческого труда** – объективный процесс обособления отдельных видов его деятельности в самостоятельные сферы его деятельности различных групп управленческих работников. Это способствует повышению качества управляющих воздействий.

Если в частной жизни человек, принимая решение, как правило, сам его и выполняет, то в организации существует определенное разделение труда: одни работники (менеджеры) заняты решением возникающих проблем и принятием решений, а другие (исполнители)- реализацией уже принятых решений.

Разделение управленческого труда осуществляется в двух направлениях:

1. специализация и обособление управленческой работы,
2. кооперация и комбинирование видов управленческой деятельности.

Согласно О.С. Виханскому и А.И. Наумову /8/, разделение управленческого труда – это постоянный процесс и он имеет несколько **стадий** в зависимости от объемов и сложности управления организацией:

1) объем управления невелик, сложность управленческих действий невысокая, управляет тот же работник, который выполняет производственные функции (бригадир, глава семейного предприятия),

2) объем управленческой работы требует выделения специального работника, освобожденного от производственных функций (начальник участка, мастер, руководитель малого предприятия),

3) объем работы по управлению возрастает настолько, что возникает необходимость координации деятельности этих специальных работников, возникает линейная иерархия (группу мастеров возглавляет начальник цеха или бюро),

4) дальнейший рост объемов и сложности управленческой работы требует специализации управленческих работников на выполнение отдельных функций, в управлении проявляются специалисты (плановики, учетчики, контролеры),

5) объем работы по общим функциям и число работников, занятых специальными работами, увеличивается и требует координации усилий, появляется необходимость в начальнике для руководства специалистами подразделений (главный бухгалтер, директор по качеству, финансовый директор и т.д.),

6) развитие управленческой деятельности приводит к необходимости объединения функциональной и линейной иерархий под общим руководством руководство становится специализированным видом деятельности (директор предприятия,

заместители директора по основным направлениям деятельности).

г) деятельность по координированию и регулированию действий других людей составляет сущность управления.

Все стадии существуют одновременно и имеют вполне определенное организационное оформление в виде различных должностей и структурных подразделений.

Характеристика видов и форм разделения управленческого труда представлены в таблице 1.2.

Таблица 1. 2

Виды разделения управленческого труда

Виды	Характеристика
<i>Функциональное (горизонтальное)</i>	Деление всей работы на составляющие компоненты. Выделение необходимых для эффективного управления производством функций, выполнение которых закрепляется за определенными работниками или подразделениями аппарата управления (производство, маркетинг, финансы, управление персоналом). Крупные организации осуществляют горизонтальное разделение труда с помощью подразделений (отделов, структурных элементов)
<i>Иерархическое (вертикальное)</i>	. Вертикальное разделение труда отделяет работу по координированию действий. Распределение работ между уровнями иерархии управления, закрепление их за определенными управленческими работниками и формирование на этой основе полномочий работников.
<i>Технологическое</i>	Разделение процесса управления на операции по сбору, передаче, хранению и преобразованию информации, выполняемые определенными категориями работников
<i>Профессиональное</i>	Дифференциация управленческих работников в соответствии с их профессиональ-

	ной подготовкой
<i>Квалификационное</i>	Предоставление работникам конкретных видов деятельности в соответствии с их квалификацией, стажем работы, личными способностями и компетенциями.
<i>Должностное</i>	Назначение управленческих работников в системе управления в соответствии с их компетенцией (совокупность прав, обязанностей и ответственности по реализации какой-либо функции управления)

**Необходимость управления** определяется тем, что для того, чтобы организация могла добиться своих целей, задачи должны быть скоординированы посредством вертикального разделения труда и идентифицированы посредством горизонтального разделения труда. Поэтому управление является существенным и важным видом деятельности в организации. /8/

### ***1.6. Менеджер, его роль и место в организации***

Центральное место в управлении занимает руководитель, управляющий, менеджер.

*Руководитель* – работник, возглавляющий определенный коллектив, наделенный необходимыми полномочиями принятия решений по конкретным видам деятельности организации и несущий всю полноту ответственности за результаты работы.

*Руководитель* – работник, принимающий решения по важнейшим вопросам деятельности аппарата управления с целью обеспечения эффективного труда производственного коллектива. В круг обязанностей входит подбор и расстановка кадров, координация работы исполнителей, производственных звеньев и подразделений управления. /6/

*Руководитель предприятия* – по законодательству Российской Федерации – возглавляющее предприятие должностное лицо, которое:

- без доверенности действует от имени предприятия,

- представляет интересы предприятия,
- распоряжается имуществом предприятия,
- заключает (трудовые) договоры,
- выдает доверенности,
- открывает в банках расчетный и другие счета,
- пользуется правом распоряжения средствами,
- утверждает штаты,
- издает приказы и дает указания, обязательные для всех работников предприятия.

**Менеджер** – руководитель или управляющий, наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности фирмы, функционирующей в условиях рынка (ориентации на потребителя).

**Менеджер** – это человек, занимающий постоянную управленческую должность и наделенный полномочиями принимать решения по определенным видам деятельности организации, функционирующей в рыночных условиях.

*Менеджер* - 1) член организации, осуществляющий руководство людьми, определяющий цели работы, вырабатывающий и принимающий решения по эффективному взаимодействию людей для достижения намеченных целей; 2) наемный профессиональный управляющий. /34/

**Менеджер** – предприимчивый руководитель, который изыскивает возможности и идет на преднамеренный риск, осуществляя изменения и развитие организации.

Деятельность менеджеров отличается определенной самостоятельностью, что можно охарактеризовать следующим образом:

1. менеджер по своему служебному положению наделяется правомочными функциями и большими правами для принятия решений, т.е. он может действовать самостоятельно в любых производственных и коммерческих операциях,

2. самостоятельность менеджера проявляется в отношении его к капиталу организации, на которую он работает, т.е. речь идет об отношении собственности. Это возникает из следующего: начинающий бизнесмен на первой стадии своей дея-

тельности сам осуществляет управление своим капиталом, производственными формами и людьми. По мере накопления капитала и расширения производства у него возникает необходимость в более профессиональном управлении. Тогда он приглашает на определенные управленческие роли профессионала, который осуществляет управление соответствующей отраслью производства. Это внешняя сторона отношений собственности и управленческих отношений.

На первых порах предприниматель сам олицетворял отношения собственности управленческие отношения. Тогда же, когда появился управленческий работник – менеджер, и ему были переданы функции управления, произошло разделение этих отношений. Предприниматель теперь является владельцем своего капитала и олицетворяет отношения форм собственности, а менеджер – управленческие отношения.

Самостоятельность менеджеров проявляется и в том, что менеджеры свободны от собственности организации, в которой они работают, т.е. они не связаны в своих действиях каким-либо экономическими ограничениями, но в то же время им не запрещено иметь часть капитала в виде акций фирмы.

Менеджер, руководитель – субъект управления, действующий в организации; профессиональный управляющий, осознающий, что он особой профессии; работник, прошедший специальную подготовку. Для того, чтобы стать менеджером, необходимо занять управленческую должность, стать руководителем, осознавать свою профессиональную принадлежность к менеджменту, освоить знания, относящиеся к менеджменту, придерживаться стандартов, внешних атрибутов поведения, которые присущи менеджерам, уметь хорошо управлять, достигать поставленных целей.

Менеджер не имеет однородности в своей работе. Для менеджера характерна кратковременность, разнообразие и фрагментарность осуществляемой деятельности. /32/

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури считают, что содержанием работы менеджера является роль руководителя. Г. Минцберг определяет роль «набором определенных поведен-

ческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкурентной должности». Им выделяются 10 ролей, которые принимают на себя руководители в различные периоды и в различной степени (табл. 1.3). /24/

Г. Минцберг отмечает, что роли не могут быть независимы одна от другой. Они взаимосвязаны и взаимодействуют для создания единого целого.

Межличностные роли вытекают из полномочий и статуса руководителя в организации и охватывают сферу его взаимодействий с людьми.

Межличностные роли делают руководителя сосредоточением информации; он действует в качестве центра обработки информации. Принимая межличностные и информационные роли, руководитель играет роли, связанные с принятием решений: распределение ресурсов, улаживание конфликтов, поиск возможностей для организации, ведение переговоров от имени организации.

Перечисленные роли, взятые вместе, определяют объем и содержание работы менеджера, независимо от особенностей организаций (табл.1.3).

Объективной причиной существования менеджеров является основополагающее положение о том, что организация не может существовать без менеджеров в условиях рыночных отношений. Г. Минцберг видит их в следующем. Менеджеры:

1. вырабатывают стратегии организаций.
2. разрабатывают и устанавливают взаимодействия между процессами, протекающими в организациях.
3. направляют деятельность организаций на пользу тем лицам и учреждениям, которые имеют контроль над организацией.
4. служат основным информационным каналом связи организаций с окружающей средой.
5. несут ответственность за конечные результаты деятельности организаций.
6. представляют организации на официальных мероприятиях.
7. направляют организации на осуществление их миссий.



Таблица 1.3

## Роли менеджера по Генри Минцбергу

Роль	Описание	Характер деятельности
Межличностные роли		
Главный руководитель	Символический глава, обязанности которого носят правовой и социальный характер	Церемониалы, действия, связанные с положением
Лидер	Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных	Все управленческие действия с участием подчиненных
Связующее звено	Обеспечивает работу сети внешних контактов и источников информации, которые предоставляют информацию и оказывают услуги	Переписка, участие в совещаниях на стороне, работа с внешними организациями и лицами
Информационные роли		
Приемник информации	Разыскивает и получает информацию специализированного характера, которая используется в интересах дела; выступает как центр внешней и внутренней информации, поступающей в организацию.	Обработка почты, осуществление контактов, связанных с получением информации (периодические издания, ознакомительные поездки)
Распространитель информации	Передает информацию, полученную из внешних источников или от других подчиненных, членам организации; часть этой информации носит фактический характер, другая – требует анализа отдельных фактов для оформления политики организации.	Рассылка почты по организации с целью получения обратной связи; проведение обзоров, бесед.

Продолжение табл. 1.3

Пред- стави- тель	Передаёт информацию для внешних пользователей, касающуюся планов, политики, действий, результатов работы организации; действует как эксперт по вопросам данной отрасли	Участие в заседаниях. Почтовые отправления, устные выступления, включая информацию для внешних организаций
Роли по принятию решений		
Пред- прини- матель	Изыскивает возможности внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает и осуществляет проекты по совершенствованию деятельности; контролирует разработку отдельных проектов	Участие в заседаниях с обсуждениями стратегий, обзоры ситуаций, включение в разработку проектов совершенствования деятельности
Устра- няющий наруше- ния	Отвечает за корректировку действий, когда организация оказывается перед необходимостью принятия важных решений	Обсуждение стратегических и текущих вопросов
Распре- делитель ресурсов	Ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации, что фактически сводится к принятию или одобрению всех значительных решений в организации	Составление графиков и выполнение бюджетов, программирование работ подчиненных
Веду- щий пе- регово- ры	Ответственный за представительство организации на всех значительных и важных переговорах	Ведение переговоров

Существует применяемый к любой организации процесс управления, который заключается в реализации функций, которые должен выполнять любой руководитель. Необходимость выполнения указанных функций управления определяет особенности труда менеджеров, которые, в свою очередь, определяют черты и свойства, необходимые менеджеру (рис. 1.2). /29/

Несмотря на то, что менеджеры играют определенные роли и выполняют определенные функции, работы они делают различные. При большом объеме управленческой работы она тоже должна быть разделена. Одна из форм деления труда менеджеров носит горизонтальный характер (горизонтальное деление труда). Менеджеры распределяются во главе функциональных областей и подразделений.

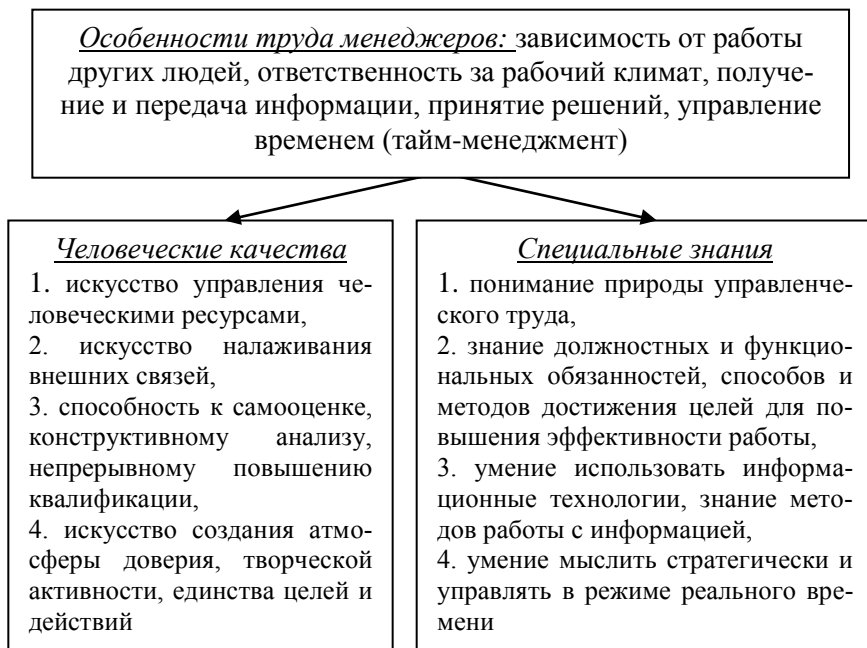


Рис. 1.2 - Особенности труда менеджеров, черты и свойства, необходимые менеджеру

Для выполнения производственных работ горизонтально разделенная управленческая работа должна быть скоординирована. Отдельным менеджерам приходится затрачивать время на координирование работы других руководителей. Менеджеры, в свою очередь, тоже могут координировать работу руководителей. Так до уровня менеджера, который координирует работу неуправленческого персонала.

Неуправленческий персонал организации представляют работники, которые физически изготавливают продукцию, выполняют проектные работы, оказывают производственные услуги (рабочие, рядовые производственные инженеры, экономисты, кладовщики, водители транспортных средств).

Например, главный инженер, заместители руководителя предприятия по производству, финансам, коммерческой деятельности, персоналу, маркетингу.

*Вертикальное разделение труда* образует уровни управления. Вне зависимости от существования в организации уровней управления, руководителей делят на 3 категории.

Т. Парсонс предлагает рассматривать категории менеджеров с точки зрения функции, выполняемой руководителем в организации. Это технически уровень, управленческий уровень и институционный уровень. **Институционный уровень** – уровень социальных структур – так называемых «институтов», выполняющих определенные общественные функции.

Согласно Т. Парсонсу, менеджеры на техническом уровне в основном занимаются ежедневными управленческими процессами и действиями, необходимыми для эффективной работы организации. Руководители на управленческом уровне заняты управлением и координацией внутри организации. Руководители на институционном уровне заняты разработкой стратегии, долгосрочных (перспективных) планов, формулированием целей, адаптацией организации к изменениям внешней среды, управлением отношениями между организацией и окружающей средой./24/

Общепринятый способ описания уровней менеджеров в организации состоит в выделении менеджеров (руководителей) низового звена, менеджеров (руководителей) среднего звена и менеджеров (руководителей) высшего звена (топ менеджеров – главных управляющих).

Основу такой классификации оставляет **иерархия**, которая определяется как расположение частей в порядке от высшего к низшему. В соответствии с иерархией управления (вер-

тикального разделения управленческого труда) работа менеджеров каждого уровня имеет определенную специфику.

Организация производства на предприятиях относится к сфере деятельности линейных менеджеров: генерального директора, директора, начальника производства, начальника цеха и участка, мастера, бригадира. Линейный менеджер несет всю полноту ответственности за состояние и высокий уровень организации производства.

**Менеджеры низового звена** – это младшие начальники (в машиностроительном производстве – мастера). Они выполняют управленческие действия на организационном уровне, находясь непосредственно над рабочими и другими работниками (не управляющими). В обязанности младших управленцев входит выдача и осуществление контроля за выполнением производственных заданий, предоставление информации о правильности выполнения этих заданий. Они могут отвечать за непосредственное использование выделенных ресурсов (сырья, оборудования). Руководители низового звена составляют большую часть руководителей в организации. Большинство менеджеров начинают свою управленческую карьеру с этого уровня.

Работа руководителя низового звена характеризуется напряженностью и наполненностью разнообразных действий, переходами от одной задачи к другой. Задачи в основном краткие, порой исчисляются минутами. Временной период для реализации решений короткий (до двух недель). Около половины своего рабочего времени младшие руководители проводят в общении, в основном с подчиненными. Работа младших менеджеров координируется и контролируется руководителями среднего звена.

На уровне производственного участка и бригады – **низовом уровне управления** – профессиональная деятельность менеджера должна быть направлена на внедрение передовых методов труда рабочих, создание условий и стимулирования выпуска продукции высокого качества, повседневное выполнение производственных заданий, полное использование рабоче-

го времени, оборудования, соблюдение производственной дисциплины. Мастера, бригадиры должны привлекать рабочих к решению задач организации производства и активизировать творческую активность в процессе труда.

В зависимости от организационной необходимости средний уровень управления может быть подразделен на верхний средний (начальник цеха), низший средний (старший мастер).

Характер работы руководителя среднего звена изменяется внутри организации и от одной организации к другой. Некоторые организации предоставляют руководителям среднего звена больше полномочий. Их работа становится похожей на руководителей высшего уровня управления.

**Менеджеры среднего звена** обычно возглавляют крупное подразделение в организации – отдел, цех. Особенность работы в большей степени определяется содержанием работы подразделения, чем организации в целом.

**Руководители среднего звена** готовят информацию для принятия решений высшими управляющими и передают принятые решения в виде конкретных заданий низовым руководителям. Менеджеры среднего уровня управления испытывают сильное влияние различных изменений экономического и технологического характера, например, дробление и слияние организаций, компьютеризация процессов сбора информации.

Область профессиональной деятельности менеджера на *среднем уровне управления* предприятием, уровне производственной единицы – цеха – решаются задачи постоянного совершенствования организации производства, обеспечения деятельности по эффективному использованию всех видов ресурсов, создания условий для активизации творческой активности персонала.

**Руководители высшего звена**, высшего уровня управления в организации гораздо малочисленнее других. Типичные представители должностей высших руководителей, например, для открытого акционерного общества, - представитель совета директоров, президент или генеральный директор, вице-президенты.

*Руководители высшего звена* отвечают за принятие важнейших решений для организации в целом. Работа высшего руководителя характеризуется напряженностью и большим объемом и не имеет четкого завершения, поскольку организация продолжает действовать.

На ***высшем уровне управления*** в профессиональную деятельность менеджера входят работа по непрерывному совершенствованию организации производства; утверждению организационных проектов, планов реорганизации производства и контролю за их выполнением; привлечение научных учреждений и консультантов для решения организационных задач, руководство работой по подготовке и переподготовке кадров, выработка и осуществление политики в области качества.

Пределы, в которых распространяется деятельность менеджеров в организации, определяются функциональными группами или функциональными областями процессов: производство, маркетинг, финансы, работа с кадрами, учет и анализ хозяйственной деятельности.

Области профессиональной деятельности менеджеров в *управлении производством*:

- подготовка производства (выполнение научных исследований, опытно-конструкторских работ, разработка технологических процессов, изготовление оснастки);

- производственные процессы (основные производственные процессы: заготовительные, обрабатывающие, сборочные, вспомогательные производственные процессы, обеспечивающие производственные процессы);

- материально-техническое снабжение, обеспечение качества продукции.

Профессиональная деятельность менеджеров в организации в области маркетинга заключается в исследовании рынка, рекламе и пропаганде, ценообразовании, реализации продукции.

Деятельность в *организации финансового менеджера* охватывает вопросы организации финансовой работы, разработки прогнозов, проектов и планов вложения капитала, разра-

ботки перспективных и текущих финансовых планов, участия в разработке бизнес-плана организации, финансовых нормативов, организации коммерческого расчета, проведения кредитной политики, анализа финансового состояния организации.

Профессиональная деятельность менеджера в области **управления персоналом** (HR – менеджмент, human resource management, управление человеческими ресурсами) связана с набором и отбором кадров, профессиональной подготовкой и повышением квалификации, профориентацией и адаптацией, оценкой трудовой деятельности, управлением продвижением по службе.

Менеджер в области **экзаунтинга** (accounting) занимается учетом и анализом хозяйственной деятельности организации, сравнением фактической деятельности организации с ее возможностями и деятельностью организаций-конкурентов./6/

### **1.7. Виды менеджмента**

**Виды менеджмента** – специальные области управленческой деятельности, связанные с решением определенных задач менеджмента.

По этому признаку различают общий и функциональный менеджмент. **Общий менеджмент** заключается в управлении организацией в целом. **Общее управление** – это управленческая деятельность и процессы, связанные с разработкой концепции и стратегии развития предприятия, постановкой ее целей, планированием, организационной деятельностью, распорядительством, координированием и контролем, а при необходимости и корректировкой ранее принятых решений.

Общее управление занимает особое место в деятельности предприятия, т.к. обладает свойством общности и имеет важное значение для любого менеджера вне зависимости от должности в аппарате управления и выполняемой функции.

**Функциональный менеджмент** заключается в управлении определенными сферами деятельности предприятия. Несмотря на разнообразие действий и процессов, осуществляемых на предприятии, можно выделить 5 сфер, которые охва-



тывают деятельность любого предприятия: производство, маркетинг, финансы, работа с кадрами, эккаунтинг (учет и анализ хозяйственной деятельности) /34/.

Совместная деятельность людей построена на разделении труда. Менеджмент предназначен для согласования деятельности людей, т.е. его главной задачей является интеграция, объединение деятельности.

Интеграция – это объединение не просто в виде суммирования, а построение системы взаимодополняемости взаимозаменяемости, сочетания и совмещения разделенных функций. Менеджмент построен на интеграции процессов управления.

Дифференциация выступает как объективная потребность развития менеджмента, требует интеграции, т.е. объединения разрозненных выделенных элементов и видов управленческой деятельности. Теория менеджмента использует положения и результаты исследований таких наук, как кибернетика, информатика, теория организации, теория экономики, социология, психология.

Исходя из разнообразия, дифференциации менеджмента как специфической деятельности, можно выделить некоторые его виды:

- стратегический менеджмент,
- инновационный менеджмент,
- креативный менеджмент,
- производственный менеджмент,
- экологический менеджмент,
- финансовый менеджмент, операционный,
- управление качеством,
- управление персоналом,
- корпоративный менеджмент;
- управление знаниями,
- лидерство,
- антикризисное управление,
- информационный менеджмент,
- инвестиционный менеджмент,
- организационное поведение,

- управление технологиями,
- контроллинг,
- искусство менеджмента.

Чем выше степень дифференциации, тем сложнее интеграция. Кроме того, следует учитывать и воздействие факторов внешней среды на предприятие, а также различать такие понятия, как «управлять» и «учитывать в управлении». Поэтому исходя из того, какое внимание уделяется факторам внешней и внутренней среды предприятия, выделяют **интра- и инфраменеджмент**.

На предприятии такое разделение может быть представлено следующим образом: генеральный директор (президент) сосредоточивает свое внимание на внешней среде, а его заместитель уделяет внимание проблемам внутреннего управления.

**Инфраменеджмент** ориентирован на учет факторов внешней среды и имеет некоторые положительные моменты – создание имиджа предприятия, продвижение товара на рынке, противодействие конкурентам. Отрицательные характеристики – подкуп чиновников, экономический шпионаж, подключение к чужой компьютерной сети.

**Интраменеджмент** уделяет внимание управлению такими элементами внутренней среды предприятия, как структура, коммуникации, персонал, корпоративность, потенциал, финансовое состояние, уровень технологического развития, социально-психологическая атмосфера.

Сочетание указанных видов менеджмента меняется в процессах развития предприятия и изменений внешней среды.

**Самоменеджмент** – управление собственными ресурсами, т.е. умение их приобретать, сохранять, развивать и рационально использовать и быть успешным и самодостаточным человеком /32/.

Рациональное использование рабочего времени менеджера, включая формирования плана работы на день, возможность делегирования задач и заданий, перерывы и др. изучается в рамках особого раздела менеджмента – тайм-менеджмента (управление временем).

**Управление временем** – междисциплинарный раздел науки и практики, посвященный изучению проблем и методов оптимизации временных затрат в различных сферах и отраслях человеческой жизнедеятельности /14/.

### Контрольные вопросы по теме 1

1. Что понимается под управлением? В чем состоит отличие менеджмента от управления?
2. Что такое организация? Какие характеристики организации Вы знаете?
3. В чем заключается особенность управленческого труда?
4. Что представляет собой иерархия управления? Каким образом распределяются функции, цели и задачи по уровням управления?
5. Менеджер – это ... Какие роли менеджера вы знаете?
6. Назовите и дайте характеристику основных видов менеджмента.

### Задания по теме 1

**Задание 1.** Укажите подходы к определению понятия «менеджмент» и дайте их характеристику (рис. 1.3).

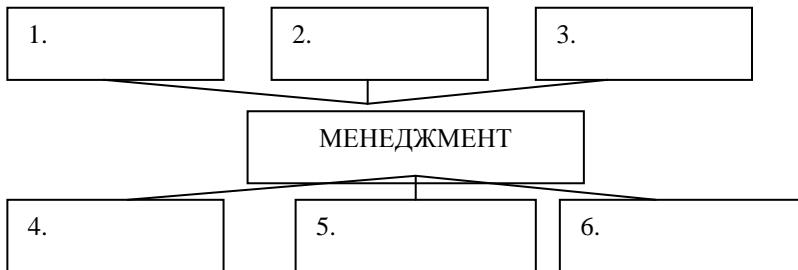


Рис. 1.3 – Подходы к определению менеджмента

**Задание 2.** В таблице 1.4 приводится определенная иерархия навыков менеджеров по их значимости для разных уровней управления. Укажите, какие навыки (А, Б или В) требуются от руководителей разных уровней управления.

Таблица 1.4

Сте- пень значи- мости	А	Б	В
1	Технологические навыки	Умение предви- деть	Умение сплотить коллектив
2	Умение сплотить коллектив	Умение сплотить коллектив	Умение плани- ровать
3	Умение прояв- лять инициативу	Умение идти на компромисс	Технологические навыки
4	Умение идти на компромисс	Умение привлекать к се- бе	Умение идти на компромисс
5	Умение плани- ровать	Умение плани- ровать	Умение предви- деть
6	Умение воспи- тывать подчи- ненных	Умение быстро принимать соот- ветствующие управленческие решения	Умение творче- ски рассуждать и мыслить

**Задание 3.** Заполните пробелы на рис. 1.4. Особенности труда менеджеров, черты и свойства, необходимые менеджеру.

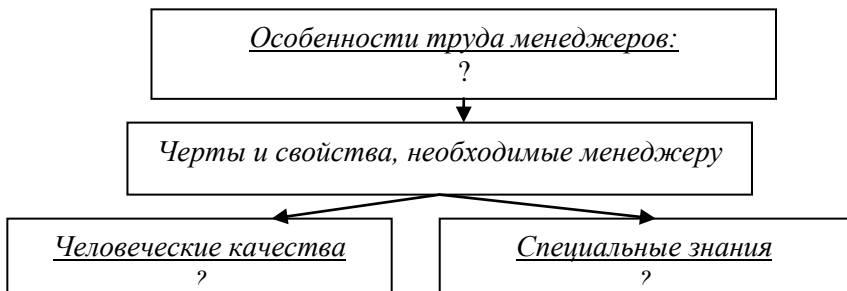


Рис. 1.4 – Особенности управленческого труда

#### Задание 4. Заполните таблицу 1.5.

Таблица 1.5

<i>Цель управленческого труда</i>	
<i>Предмет управленческого труда</i>	
<i>Средства управленческого труда</i>	
<i>Характеристика управленческого труда</i>	
<i>Продукт труда управленческого труда</i>	

#### Ситуация для обсуждения

Владимир Сидоров — молодой неглупый человек за шесть лет после окончания института поменял три места работы и опять подумывает об уходе. «Не пойму, в чем дело?» — говорил он жене. «То ли у меня такой характер, то ли я берусь не за свое дело, то ли просто не везет!»

Сидоров окончил школу в 16 лет с золотой медалью, проявив недюжинные успехи в математике и точных науках. Как и многие выпускники, он не имел ясного представления, чем бы он хотел заниматься, и как будет строиться его карьера. Перед окончанием школы в 10 и 11 классе по настоянию родителей он посещал физико-математическую школу при крупном техническом вузе, расположенном в его родном городе. Успешно закончив школу, он без экзаменов был зачислен в этот вуз на специальность «Электронно-вычислительные машины». Во время учебы Володя участвовал в студенческих разработках программных продуктов, проводившихся на кафедре под руководством опытных программистов, принимал участие в работе различных кружков и спортивных секций. Друзья считали его разносторонне развитой личностью. Вуз он окончил с отличием.

По распределению в числе лучших студентов Сидоров был направлен на работу в конструкторское бюро, расположенное в том же городе и выполнявшее разработки в основном по военным заказам. Общее направление и содержание работы Сидорова удовлетворяло. В составе группы он занимался раз-

работкой программируемых узлов сложной техники. Но КБ в целом не оправдало его ожиданий. По его мнению, недостаточно использовался его потенциал. Он «кипел идеями», но работа в КБ следовала по раз и навсегда установленному порядку. Особенно Сидоров тяготился многочисленными принудительными работами (сельхозработы, уборки территории и т.п.), на которые его как «молодого» посылали особенно часто. Оплата труда была стандартной для молодого специалиста, да он о ней в это время особенно и не задумывался.

Через два года после окончания ВУЗа Сидоров женился, а через год в семье родился ребенок. Жена, естественно, не работала, и денег стало не хватать. Владимир начал активно подрабатывать в различных малых предприятиях, работая не по специальности.

Для КБ наступили сложные времена, началось резкое сокращение традиционных заказов. Достаточно большая группа молодых людей, в том числе и Сидоров, предлагала своим начальникам переключиться на новую продукцию и других заказчиков, но эти идеи восприняты не были Сидоров, окончательно разочаровавшись в этой «конторе», окончил курсы бухгалтеров. Но руководитель курсов, видя способности Владимира, говорил ему, что для серьезной работы этого недостаточно. В конце года Владимир принял первое же предложенное место — ушел в малое предприятие ТОО «Восток» на должность бухгалтера.

Предприятие «Восток» занималось торгово-закупочной деятельностью, являясь официальным дистрибьютором фирмы, поставляющей в регион напитки «Hersh», «Hiro» и других импортных товаров. Руководил предприятием директор Н. Петров, которому подчинялись мелкие торговые точки, агенты, бухгалтерия. Практически все управленческие решения Петров принимал лично.

«Восток» как структурное подразделение входил в более крупную организацию - многопрофильный концерн «Север». Петров был членом правления концерна. Пока «Восток» приносил прибыль, правление концерна не вмешивалось в его де-

ла. Непосредственный начальник Сидорова - главный бухгалтер С. Иванова - одинокая женщина 55 лет имела среднее специальное образование и большой опыт бухгалтерской работы. Сначала их взаимоотношения складывались благоприятно. Иванова опекала Сидорова как сына, ценила его знания в компьютерной области (сама она в компьютерах ничего не понимала) и сознавала его быструю бухгалтерскую обучаемость.

Но уже через полтора года она объявила о скором уходе на пенсию, и за многие финансовые операции стал отвечать непосредственно Сидоров. В общем, он справлялся с этой работой, но совершенно неожиданно для себя стал испытывать пленные трудности, проводя свои решения через главного бухгалтера. Поэтому он старался обходить ее стороной и иметь дело непосредственно с директором Н. Петровым. Иванову это справедливо раздражало, и все чаще на этой почве в бухгалтерии стали происходить мелкие конфликты.

Все, более сближаясь с директором, Сидоров стремился играть активную роль в формировании политики «Востока». В частности, он предложил создать в рамках «Востока» отдел по обслуживанию техники (потребность в таких услугах ощущалась в городе достаточно отчетливо), который предполагал укомплектовать своими знакомыми, потерявшими работу в КБ. Петров отнесся к этому предложению весьма сдержанно, опасаясь развертывания деятельности, возможность контроля за которой у него из-за недостаточной компетентности.

Периодически Сидоров указывал директору на злоупотребления некоторых торговых агентов, которые стали возможны вследствие недостаточного контроля со стороны главного бухгалтера Ивановой. Директор принимал эту информацию к сведению, но ответной реакции Владимир не замечал.

Спустя несколько месяцев С. Иванова решила уволиться. Сидоров приготовился получить ее место и совмещать работу главного бухгалтера с руководством службой по обслуживанию оргтехники, которую все и надеялся создать. Владимир полагал, что у него есть хороший шанс получить эту должность, так как последнее время значительно усовершен-

ствовал, свои бухгалтерские навыки и достиг полного понимание бизнеса «Востока». Директор же принял на должность главного бухгалтера 34-летнего Б. Петухова, являвшегося ему дальним родственником. Чувствуя несправедливость и испытыв острое разочарование, Владимир Сидоров стал искать другую работу. После 4-месячных поисков он поступил на работу в только что созданное российско-голландское предприятие «Супер», занимающееся ремонтно-строительными работами по голландской технологии и с использованием голландских комплектующих. Директор «Супер» К. Скворцов — инженер-строитель, ранее знавший Сидорова по работе в КБ, предложил ему должность инженера по компьютеризации бухгалтерского учета. Владимир начал работать активно и заинтересованно. Ему нравилось, что он может в полной мере использовать свои знания в области ЭВМ бухгалтерии. Довольно быстро ему удалось адаптировать бухгалтерские компьютерные программы к условиям работы «Супера». Дополнительно он установил программы финансового анализа и составил, сколько любопытных отчетов. Главный бухгалтер «Супера» отнеслась к этим отчетам с большим интересом, а Скворцов был просто приятно удивлен и попросил Сидорова и главбуха готовить такие ты отчеты ежемесячно.

В отличие от «Востока» в бухгалтерии «Супера» работали молодые женщины, у которых Сидоров быстро завоевал авторитет своим легким общением и способностью работать, не считаясь с личным временем. Почти полуторогодовой стаж бухгалтерской работы также сыграл не последнюю роль. По профессиональным вопросам Сидоров разговаривал с бухгалтерией на равных. Через полгода Скворцов решил ввести в структуру управления должность зам. директора по финансами и развитию и предложил эту должность Сидорову.

Фактически в «Супере» не было четкого разграничения обязанностей между менеджерами и Сидоров стал выполнять также другие работы, связанные с организацией дел в офисе. Он был весьма доволен этим местом. Офис «Супера» был оборудован современной оргтехникой, Здесь была возможность



реализовать свои идеи, работать достаточно самостоятельно. Он гордился звучным названием должности, своим красивым кабинетом и общением с иностранными партнерами. Кроме того, интеллектуально Скворцов выгодно отличался от прежнего директора Сидорова.

«Наконец-то я смогу показать, на что я способен» — думал Сидоров. Однако скоро начались его конфликты с персоналом. Стали поступать претензии от работников офиса, которые не могли добиться информации о порядке начисления их зарплаты. Сидоров никак не мог выкроить средства на ремонт отопления, хотя обещал это сразу как приступил к работе. Бухгалтерия жаловалась на нарушение привычного ритма работы и непонимание многочисленных новых форм внутреннего учета и анализа, введенных Сидоровым. Если раньше ему казалось, что в бухгалтерии все делается как бы само собой, то теперь ему пришлось принимать решения, связанные с крупными суммами в валюте, ценными бумагами. Предприятие быстро развивалось и раньше такие проблемы просто не возникали. Ему стало ясно, что у него не хватает системных теоретических знаний в области финансов. Посоветоваться было не с кем. Сидорова стали одолевать сомнения по поводу своей компетентности. Он все время боялся ошибиться и обнаружить свой страх. На эти неурядицы наложился проблемы с организацией работ на объектах, на что было указано голландскими менеджерами при инспекции.

Неприятный инцидент произошел с секретарем Н. Синициной. Сидоров в резкой форме указал ей на участвовавшие ошибки в работе и опоздания, что довело женщину до истерики. Лишь потом Владимир узнал, что у Синициной тяжело болен ребенок, а она боится уйти на «больничный», опасаясь потерять работу. Из-за всего этого директор вынужден был пригласить Сидорова на беседу и задать ряд неприятных вопросов. Постоянное нервное состояние и большая занятость на работе обеспокоили жену и родителей Сидорова. Жена чувствовала себя брошенной и одинокой. Все это расстраивало Владимира и приводило его в замешательство. Родители пред-

ложили ему уволиться из «Супера» и устроиться на работу в финансовый отдел городской администрации, где началось внедрение компьютерной техники и требовался соответствующий специалист. Сейчас Сидоров обдумывает это предложение.

### Вопросы для обсуждения ситуации

1. Обладает ли Сидоров необходимыми качествами менеджера?
2. Оцените сильные и слабые стороны Сидорова для работы на каждой должности.
3. Подумайте, как изменялась внутренняя и внешняя среда организаций к моменту принятия Сидоровым решений.
4. Проанализируйте решения Сидорова по выбору путей на протяжении карьеры.
5. Что бы Вы решили на месте Сидорова? Аргументируйте свой выбор.

### **Проверочные тесты по теме 1**

1. С точки зрения теории менеджмента «менеджмент» и «управление» являются синонимами? а) да, б) нет.
2. Отличием понятия «Менеджмент» от понятия «Управление» является:
  - а) подходы к определению,
  - б) среда, в которой происходит процесс,
  - в) конечный результат;
  - г) нет правильного ответа.
3. Менеджмент – это управление в:
  - а) технических системах,
  - б) биологических системах,
  - в) социально-экономических системах;
  - г) нет правильного ответа.
4. Объективный процесс обособления отдельных видов его деятельности в самостоятельные сферы его деятельности различных групп управленческих работников представляет собой:
  - а) управление,

- б) менеджмент,
- в) разделение труда,
- г) разделение управленческого труда.

5. Деятельность по координированию действий других людей составляет сущность:

- а) управления,
- б) мотивации,
- в) администрирования,
- г) руководства.

6. Деление всей работы на составляющие компоненты является основой:

- а) функционального разделения труда,
- б) вертикального разделения труда,
- в) технологического разделения труда,
- г) нет правильного ответа.

7. Дифференциация управленческих работников в соответствии с определенными правами, обязанностями и ответственностью по реализации какой-либо функции управления составляет основу:

- а) вертикального разделения управленческого труда,
- б) профессионального разделения управленческого труда,
- в) должностного разделения управленческого труда,
- г) квалификационного разделения управленческого труда.

8. Расположение частей в порядке от высшего к низшему называется:

- а) системой,
- б) иерархией,
- в) процессом,
- г) организацией.

9. В классификации управленческих ролей Г. Минцберга сферу взаимодействия менеджера с людьми характеризует:

- а) межличностные роли,
- б) роли по приятию решений,
- в) информационные роли.

10. Верно ли, что термины «менеджер», «бизнесмен» и «предприниматель» являются синонимами? а) да.; б) нет.

## **2. ШКОЛЫ МЕНЕДЖМЕНТА. НАУЧНАЯ И КЛАССИЧЕСКАЯ ШКОЛА**

*Научное управление обеспечивает справедливые интересы, как рабочих, так и предпринимателей, и приносит выгоду всей нации в целом*  
**Ф. У. Тейлор**

*Принцип – это маяк, помогающий ориентироваться:  
служить он может только тем,  
кто знает путь в порт.*  
**А. Файоль/7/**

### ***Вопросы темы***

- 2.1. Школа научного управления
- 2.2. Классическая школа

Хронологически различные школы управленческой мысли можно перечислить в следующем порядке: школа научного управления, административная школа, школа человеческих отношений и поведенческих наук, школа науки управления (или количественная школа). Приверженцы каждого из этих направлений полагали, что им удалось найти путь к наиболее эффективному достижению целей организации. Последующие исследования и неудачные попытки применить теоретические открытия школ на практике доказали лишь частично правильность многих ответов на вопросы управления в организационных ситуациях. Однако каждая из этих школ внесла значительный вклад в менеджмент.

Школы пересекаются в вопросах теории и практики. Вместе с тем самые прогрессивные современные организации до сих пор используют определенные концепции и приемы, возникшие в рамках данных школ. Однако приемы, которые оказались успешными в одних ситуациях и в конкретное время, не всегда успешны в других.

## **2.1. Школа научного управления**

Школа научного управления сформировалась в 1885-1920 гг. на базе работ американских менеджеров Фредерика Уинслоу Тейлора, Френка и Лилиан Гилбрет, Генри Лоуренса Гантта, Генри Форда, Гаррингтона Эмерсона и др.

**Время и условия развития:** 1885 – 1920 гг.

Развитию идей школы способствовали промышленно-экономические условия. Быстрые темпы развития производства, которые предъявляли высокие требования к результатам труда работающего. Этот период характеризуется промышленным ростом, начавшейся концентрацией производства, разделением и специализацией труда, технологических операций. Общая ситуация в конце XIX начале XX вв. требовала слепого выполнения своих обязанностей и безоговорочного подчинения администрации, поэтому отношения между работниками и менеджерами рассматривались как антагонистические.

**История развития школы.** Скачкообразный интерес к управлению произошел в 1911 г. после опубликования американским инженером Фредериком У. Тейлором своей книги «Принципы научного управления». С этого времени традиционно считается начало признания управления наукой и самостоятельной областью исследования.

В тот исторический период была безграничная вера в рациональные методы познания, сложившиеся на протяжении последних трех столетий. Успехи науки и новых технологий только подтверждали это. Научное и рациональное в то время значило лучшее. Научное понималось как однозначное, вычислимое, разложимое на элементы. Виделось, что приложение строго научных принципов к вопросам построения эффективно действующей организации позволит найти и единственно правильные ответы на них.

Ф. У. Тейлор родился в известной и состоятельной филаделфийской семье в г. Джерментауне, штат Пенсильвания (США). Среднее образование получил в Европе. Насыщенная деловая жизнь Филадельфии, многочисленные знакомые семьи Тейлором - бизнесмены, промышленники, политические дея-

тели, цвет интеллигенции - несомненно, подействовали на формирование личности того, кто в будущем так прославил Америку. Ф. У. Тейлор окончил Стивенсовский институт в 1878 г, получил диплом инженера-механика. В этом же году поступил в механический цех завода Мидвельской стальной компании (одного из крупнейших металлургических заводов в г.Бетлехеме), где прошел все ступени в административном аппарате: от мастера до главного инженера.

Работая на заводе, Ф. У. Тейлор начал проводить первые эксперименты в области скоростных методов металлообработки, которые впоследствии принесли ему славу. Своему главному изобретению он посвятил 26 лет, вместе с Бартом сконструирован специальную линейку. С ее помощью можно было оперировать четырнадцатью независимыми переменными. Получив назначение на должность главного инженера, Ф. У. Тейлор приступил к внедрению скоростных методов в производство и здесь столкнулся с проблемой противодействия со стороны рабочих. Стремясь сломить это сопротивление, он применял традиционные для того времени методы принуждения, вплоть до увольнения или понижения уровня оплаты труда, найма новых рабочих взамен уволенных и т. д. Некоторые рабочие, боясь наказаний, увеличивали интенсивность своего труда, что вызывало недовольство остальных. На рабочих оказывалось такое давление, что они вынуждены были или снижать нормы своей выработки или уходить с завода. Угрожали и Ф. У. Тейлору. Видимо это противостояние рабочих и администрации явилось, в числе других, одной из причин для того, чтобы задуматься над необходимостью перестройки системы управления таким образом, чтобы интересы рабочих и администрации стали тождественными [4]

С самого начала своей карьеры инженер Тейлор более всего интересовался возможностями внедрения научных методов организации труда на производстве. Наблюдая за разгрузкой рабочими угля на сталелитейном предприятии, он заметил, что объем выработки рабочих зависел от того, насколько форма лопаты соответствовала особенностям поступающего угля.

Он предложил рабочим пользоваться разными по форме лопатами. Результаты этого усовершенствования простых трудовых операций потрясли его: производительность труда рабочих возросла в несколько раз. Открылась совершенно новая область приложения творческих усилий - технология трудовых операций. Невидимый ранее организационный аспект труда стал для Тейлора объектом пристального внимания.

Поскольку производительность труда возросла, то появилась возможность отбора людей наиболее способных работать с данной производительностью и увольнения менее способных, а высвобождаемые финансовые средства использовать для дополнительного материального поощрения. Наметились контуры новой системы управления производством и работы с персоналом, посредством более пристального внимания со стороны управляющих к организации труда подчиненных. Анализ производственных задач позволил изобрести и новые механизмы управления людьми.

Все сказанное нашло отражение в подходе Ф. Тейлора к проблемам управления людьми, его основным принципам и методам, получившим общее название как система Тейлора. Сущность предложенной системы основывается на следующих четырех положениях:

- 1 Развитие научно обоснованного знания о трудовой деятельности. Тейлор отмечает, что на практике руководители обычно не знают, какой объем работы может выполнить рабочий при оптимальных условиях. С другой стороны, рабочие сами смутно представляют себе, что от них, в действительности, ожидается. Достигнуть соответствия между требованиями руководителей и ожиданиями работников можно путем научного исследования элементов трудового процесса. Если работник выполняет научно обоснованный объем работы, он вправе получать и более высокую материальную компенсацию за свой труд.

- 2 Отбор и обучение работников. Чтобы убедиться, что работник соответствует по своим профессиональным качествам научно обоснованным нормам необходимо проводить от-

бор рабочих с помощью разработанных для этого критериев. Тейлор считал, что проведение подобного отбора позволит работникам стать первоклассными в определенном виде работ и, таким образом, повышать собственные доходы, не сокращая при этом доходы других.

3 Сочетание знания о трудовой деятельности с возросшими трудовыми возможностями отобранных работников. Процесс взаимодействия между руководителем и подчиненным ему работником, который опосредуется научными методами управления, Тейлор рассматривал как своеобразную "революцию в умах", новое видение контекста трудовой деятельности. Двум сторонам, участвующим в трудовом процессе, необходимо заниматься не делением ограниченного по размерам пирога на части, а сосредоточить свое внимание на увеличении общих размеров пирога.

4 Специализация видов трудовой и организационной деятельности в форме распределения ответственности между руководителями и работниками. В организации должно быть строгое распределение персональной ответственности. Руководители обязаны давать работникам научно обоснованное трудовое задание и осуществлять непрерывный контроль за его выполнением. Работники обязаны выполнять порученное задание, используя только научно обоснованные методы работы. В подобной системе распределения ответственности невыполнение трудового задания исключается. Для случаев его перевыполнения предусмотрено дополнительное материальное вознаграждение. При правильности распределения ответственности между руководителем и работником возможности трудового конфликта полностью исключаются.

Ф.У. Тейлору принадлежит идея о том, что управление предприятием должно быть системой. Управление необходимо осуществлять с помощью разработанных и опробованных методов. Систему управления и организацию труда можно проектировать. Им разработана функциональная структура управления организацией, согласно которой контролировать ход ра-



бот и давать указания должен не один руководитель, а несколько – каждый по своей функции. Ф.У. Тейлор показал, что каждый менеджер должен осуществлять подбор, обучение и расстановку рабочих на те места, где они могут принести наибольшую пользу, устанавливая для них задания, распределять материальные ресурсы и обеспечивать рациональное расходование, мотивировать высокую производительность работников, своевременно контролировать их действия и поощрять достигнутые результаты.

Основные положения системы Тейлора позволили сформулировать ряд общих *принципов организации труда*. Они включают в себя:

- изучение процесса труда с целью проектирования наиболее рациональных приемов и действий;
- отбор и обучение людей рациональным приемам труда с целью выбора эталонного работника;
- определение трудового задания с целью разработки предложений по экономическому стимулированию работников.

Можно видеть, что вся система Тейлора направлена на повышение эффективности производства. Рабочие должны работать, считал Тейлор, а менеджеры - думать. Сами по себе, это важные цели, способствующие эффективности деятельности организации, но требования достижения этих целей, посредством жесткого порядка, четко очерченной структуры и извне задаваемых нормативов, может привести к неспособности сотрудников и руководителей организации гибко адаптироваться к изменяющимся внешним условиям.

Ф.У. Тейлор впервые разделил операцию на составные элементы - комплексы приемов, приемы, движения, а также провел исследования затрат живого труда и его производительности при использовании различных инструментов.

В качестве основных Ф.У. Тейлором были сформулированы пять *управленческих задач*. Для определения наилучшего

(рационального) способа выполнения конкретного задания необходимо:

- использовать научные методы, базирующиеся на изучении времени повторяющихся рабочих операций и их элементов, типизации и стандартизации рабочих инструментов;
- осуществлять отбор рабочих, обладающих не только физическими качествами, но и умственными способностями;
- проводить подготовку, обучение и развитие способностей рабочего, позволяющих точно следовать разработанным стандартным приемам и движениям;
- разработать экономические методы стимулирования труда, которые призваны гарантировать качество и сроки выполнения задания;
- осуществлять планирование и организацию работы, ответственность за которые возлагается на менеджеров, а не на рабочих.

Последняя задача объясняется тем, что в дофабричной фазе развития промышленного производства рабочие самостоятельно организовывали свой труд, определяли время и продолжительность работы, методы и интенсивность выполнения конкретных заданий.

Следовательно, Ф.У. Тейлором были определены в качестве приоритетных такие *функции*, как организация труда, планирование, учет и контроль, а в качестве приоритетных *методов управления* — организационно-распорядительные и экономические. К сферам управленческой деятельности, подлежащим совершенствованию, были отнесены производство, трудовые ресурсы (рабочие и менеджеры), запасы, потоки ресурсов и продукции во внутренней среде (на фабрике).

В качестве основной функции управления он рассматривал контроль и считал, что разделение рабочего задания на элементы позволяет устранить ненужные, нерациональные из них, изменить последовательность их выполнения и усилить контроль над всем трудовым процессом

Сформулированные Тейлором принципы анализа трудовой деятельности, определения трудового задания как цели деятельности, отбора и профессиональной подготовки сотрудников, экономического стимулирования труда сохранили свою актуальность до настоящего времени. Они, по-прежнему, являются важными в таких разделах как анализ механизмов мотивации трудовой деятельности и целенаправленного поведения, работы с персоналом организации.

Среди последователей Ф. У. Тейлора особенно выделяются Френк Гилбрет и его супруга Лилиан. Они занимались вопросами рационализации труда рабочих, изучением физических движений в производственном процессе и исследованием возможностей увеличения выпуска продукции за счет роста производительности труда. Работы Ф. и Л. Гилбрет значительно повлияли на развитие организации и технического нормирования труда. В нашей стране наиболее известны их книги «Азбука научной организации труда и предприятий» и «Изучение движений» (1911 г.), «Психология управления» (1916 г.).

Еще будучи учеником каменщика, Ф. Гилбрет заметил, что люди, которые учили его класть кирпич, использовали три основные связки движений. Он задумался над тем, какое из этих движений было самым эффективным; поэтому он методично изучил эти движения, а также используемые инструменты. В результате появился усовершенствованный способ, который сократил количество движений, необходимых для кладки одного кирпича, с 18 до 4,5, увеличив тем самым производительность на 50%.

В начале XX в. Фрэнк и его жена Лилиан стали изучать рабочие операции, используя кинокамеру в сочетании с микрохронометром. Микрохронометр — часы, изобретенные Фрэнком, которые могли записывать интервалы продолжительностью до 1/2000 секунды. С помощью стоп-кадров Ф. и Л. Гилбрет смогли выявить и описать 17 основных движений кисти руки. Они назвали эти движения терблигами. Это название произошло от фамилии Гилбрет, если ее прочитать наоборот [3].

Значительный вклад в развитие системы Ф. У. Тейлора внес американский ученый Гарригтон Эмерсон. Широкую известность получил его труд «Двенадцать принципов производительности». В нем он изложил свои взгляды на рационализацию производства. «Идеалом 12 принципов производительности, - отмечал Г. Эмерсон, - является устранение потерь. И именно для этой цели они формируются. В каком именно деле устранять потери - это принципиального значения не имеет» [4]

Большое внимание Г. Эмерсон уделил исследованию штабного принципа в управлении. Г. Эмерсон получил образование в Европе. На его взгляды большое влияние оказали идеи прусского генерала фон Мольтке, разработавшего концепцию генерального штаба, на основе которой прусская армия превратилась в чудовищную военную машину второй половины XIX в.

Г. Форд продолжил идеи Ф. У. Тейлора в области организации производства. Он сформулировал основные принципы организации производства, впервые отделил основную работу от ее обслуживания. В системе Г. Форда повышается роль и значение производственного оперативного планирования, контроля за качеством. Согласно основной концепции Г. Форда предприятие должно развиваться как комплексное. В социальном плане он продолжал развивать основное положение системы Ф. У. Тейлора в гармонии интересов предпринимателя и рабочего.

Г. Форд родился в семье мичиганского фермера, эмигранта из Ирландии. Два важнейших события детства произвели на него серьезное впечатление. В 12 лет он впервые увидел на дороге движущийся локомотив, и в этом же году ему подарили часы. С детства он был «прирожденным техником». Увиденный локомотив определил его дальнейшую судьбу.

В 15 лет Г. Форд оставил занятия в школе и определился учеником в механическую мастерскую в г. Дейтройт. В молодые годы он имел более 300 часов. Одно время он хотел даже изготавливать часы, но пришел к мысли, что не все люди их бу-

дут покупать. Ему же хотелось наладить производство какой-нибудь продукции для массового потребителя. И он обратился к средствам передвижения. В 1891 г. он разработал конструкцию газолиновой тележки и несколько лет занимался совершенствованием ее двигателя. Впервые Г. Форд сумел на ней проехать в 1893 г.

На базе этой газолиновой тележки впоследствии был создан автомобиль Форд «модель Т», который имел уже четыре цилиндра, автоматическое пусковое устройство и был проще своего предшественника при росте удобства и практичности в использовании.

С 1903 г. Г. Форд создает «Форд синьер компани», контрольный пакет акций которой (51%) он приобретает в 1916 г. В 1919 г. его сын приобретает остальные 41% акций. Благодаря созданию модели автомобиля «Т» Г.Форд «слома» все прежние концепции, существовавшие в автомобильной промышленности. Эта модель пользовалась неограниченной популярностью среди покупателей и за период 1908 — 1927 гг. было продано свыше 15 млн шт. автомобилей этой модели [3].

Г. Л. Гантт особое внимание в своих исследованиях уделял вопросам стимулирования труда, производственного планирования. Он внес значительный вклад в разработку теории лидерства. Им была предложена методика премиальной системы, составлены карты-схемы для удобства планирования. Г. Гантт рассматривал человеческий фактор в качестве основного двигателя повышения эффективности производства.

Концепция научного управления стала серьезным переломным этапом, благодаря которому управление стало широко признаваться как самостоятельная область научных исследований.

Стараниями представителей этой школы были созданы научные основы управления производством и трудом. В 20-е гг. это научное направление выделило такие самостоятельные науки, Как научная организация труда (НОТ), теория организации производства (в том числе поточными методами) и др.

Инициатор создания в России научной организации труда русский экономист А. К. Гастев отмечал: «Тейлор разработал определенную организационную механику. Форд с необычной технической революционностью разрешил вопрос тейлоризма так, что он вместо людей поставил чистую технику. Чернорабочих-транспортников, всякого рода неурегулированный низший труд Форд заменил машиной. Завод Форда представляет собой высший тип административного автомата. Стало быть, Форд - это самое последнее слово тейлоризма, Форд — это Тейлор, заменивший людскую организацию буквально сталью» [5].

Создатели школы научного управления полагали, что используя наблюдения, замеры, логику и анализ можно усовершенствовать многие операции ручного труда с более эффективным их выполнением. Им принадлежат идеи определения продолжительности выполнения заданий по элементам операций на основе хронометражных данных и фотографии рабочего времени, методы организации и планирования, используемые в современной практике производства.

Значительный вклад в развитие науки управления внес Г. Форд системой интенсификации труда и более высокой организацией и управлением производством. На предприятиях Г. Форда впервые было введено конвейерное производство.

Авторы школы научного управления в основном посвящали свои исследования тому, что называется управлением производством. Они занимались повышением эффективности производства на уровне, ниже управленческого.

#### **Основные достижения школы научного управления:**

- управление людьми признано наукой, самостоятельной областью исследования;
- важнейшая задача этой науки повышение эффективности труда в сфере производства;
- работа по управлению людьми требует особых качеств от человека - умения думать и брать на себя ответственность за организацию труда подчиненных;

- необходимо научное исследование каждого отдельного вида трудовой деятельности;
- использование научного анализа для определения оптимальных способов выполнения задачи;
- выделение планирования и обдумывания в отдельный процесс;
- утверждение менеджмента в качестве самостоятельной формы деятельности, науки, формирование его функций;
- рациональное управление предприятием «снизу»;
- отбор рабочих и менеджеров на основе научных критериев, их профотбор и профобучение;
- специализация функций в производстве, выполнение каждым сотрудником только тех функций, на которые он более всего пригоден;
- система материального стимулирования рабочих для увеличения их производительности (деньги, соц. нововведения и т.д.);
- учет и контроль за проводимыми работами;
- разделение административной и исполнительной работ. введение института мастеров, руководящих работниками;
- сотрудничество администрации с рабочими в вопросах практического внедрения нововведений;
- равномерное распределение ответственности между работниками и менеджерами;
- разработка ряда методов научной организации труда, основанных на изучении движений рабочего с помощью хронометража, стандартизации приемов и орудий труда.

#### **Недостатки школы научного управления:**

- основной недостаток системы Тейлора в том, что она была ориентирована на модель экономического человека, т.е. человека, у которого основным, побуждающим к труду стимулом, являются денежное вознаграждение; т.е. сведение стимулирующих моментов к удовлетворению утилитарных потребностей людей;
- механический подход к управлению;

- организация рассматривалась как нечто, состоящее из самостоятельных, изолированных друг от друга элементов;
- игнорирование реального единства внутренних процессов организации и необходимости целостного управления ими.

## ***2.2. Классическая школа***

Представления школы развивали Анри Файоль, Линдалл Ф. Урвик, Лютер Гьюлик, Джеймс Муни, Г. Черч, А.К. Рейли, Макс Вебер, Алфред П. Слоун, а также Г. Форд, Г. Эмерсон

**Время и условия развития:** 1920-1950 гг.

Вторая мировая война, быстрые темпы развития промышленности, производство ориентировано на военные нужды, а затем на послевоенное восстановление, что предъявляло соответствующие требования к организации и управлению трудом, а также к труду управленцев. Увеличение требований к качеству, усиление государственного контроля.

**История развития школы.** Если представители школы научного управления посвятили свои исследования управлению непосредственным производством, то административная школа начала вырабатывать подходы к совершенствованию управления организацией в целом и создавать основы организации управленческого труда.

Классическая или административная школа в управлении связана возникновением с Анри Файолем, французским инженером, исследователем и администратором. А. Файоль разработал линейную или иерархическую систему управления организацией.

В течение 30 лет он руководил крупной французской горнодобывающей компанией «Коломбо», которая в момент его назначения на должность генерального менеджера (1888 г.) находилась на грани банкротства, а ко времени его отставки (1918 г) стала одним из самых мощных, славящихся своими административными, техническими и научными кадрами, концернов. Обобщая свои многолетние труды и наблюдения, А.



Файоль создал теорию администрации, которую представил в своей книге «Общее и промышленное управление» (в 1910 г. издана на французском языке, в 1916 г. - на английском).[////]

На основании исследований процесса производства им распределены на *6 групп* все *операции*, имеющие место в организации: технические (производство, изготовление, переработка); коммерческие (покупка и продажа); финансовые (изыскания капитала и управление им); страховые (по охране работников и имущества); учетные (баланс, издержки, статистика); административные.

Эти шесть групп деятельности будут присутствовать во всех сферах бизнеса, но в различной степени. При этом управление будет занимать значительное место в деятельности высшего управленческого персонала и значительно меньшее (или вообще отсутствовать) в деятельности персонала, непосредственно занятого в производстве, или младшего управленческого персонала. «Органом и инструментом административной функции служит лишь образование социального порядка. В то время как прочие функции оперируют материалами и машинами, административная функция воздействует на персонал» [1]. Санкции Файоль рекомендует использовать как основной способ управленческого воздействия.

А. Файоль показал, что общая административная функция состоит из предвидения или предсказания (включая планирование), организации, распорядительства, согласования или координации и контроля. В современном менеджменте эти *функции менеджмента* признаются почти в неизменном виде.

1 Планирование - один из компонентов процесса управления, в ходе которого формулируются цели, создаются образцы и эталоны, составляющие основу управленческого контура в организации. При этом важно, чтобы не только планировались общие цели, но и обозначались этапы их достижения, обосновывались ресурсные возможности для достижения целей и обеспечения выполнения нормативов. По словам Файоля, предвидеть - означает исчислять будущее и подготавливать его; предвидеть - это уже почти действовать. Предвидение со-

ставляет наиболее значительную часть управления. Планирование основано на соединении целей организации и ее подразделений со средствами для их достижения.

2 Организация - функция органа управления организацией, сущностью которой является создание самой управленческой структуры организации, т.е. обеспечение необходимого уровня формализации, привлечение в организацию ресурсов и формирование условий, необходимых для ее нормальной работы. Выработанные Файолем обязанности в области управления людьми являются справедливыми и для настоящего времени.

3 Распорядительство - одна из основных функций управления, суть которой в предъявлении руководителем требований к подчиненным в отношении выполнения ими ролевых ожиданий, распределения ответственности, постоянного воздействия на поведение подчиненных. При этом обязательным является применение руководителем определенных прерогатив власти, которые заданы его ролевыми функциями.

4 Координирование. Его главной целью является достижение соответствия и согласованности между различными частями предприятия путем установления рациональных связей в производстве. Функция координирования призвана изучить и совершенствовать эти связи, вследствие чего происходит их рациональная организация.

5 Контроль - наиболее важная функция управления, конечный итог всей управленческой деятельности. Задача контроля - проверка исполнения в соответствии с принятой программой. Файоль полагал, что нормы контроля наиболее важны и вообще единственно значимы для руководителя (в частности, он считал все остальные работы не свойственными руководителю), однако современный руководитель дополняет ролевые требования другими (назовем их дополнительными) функциями управления.

Файоль не просто перечислил основные функции, он заложил основы особого направления - структурно-

функционального подхода в менеджменте. Функциональным его нужно считать потому, что управленческие функции - несущий элемент всего каркаса управления, исходная клеточка организационной иерархии. Структурным же подход Файоля является потому, что функции определяют структуру организации, а не выступают неким довеском к ней.

Приверженцы классической школы старались взглянуть на организации с позиции перспективы. Пытались определить общие характеристики и закономерности организаций.

Целью классической школы было создание универсальных принципов управления. Следование этим принципам несомненно приведет организацию к успеху. Принципы затрагивали две стороны вопроса. Общим из комплекса принципов была разработка рациональной системы управления организацией. Вторая категория классических принципов касалась построения структуры организации и управления работниками.

Если функции управления в большей степени ориентированы на организационную структуру, то принципы управления Файоля больше направлены на поведение людей. Они конкретны и выражают нормы организационного поведения.

### **Принципы управления Анри Файоля [2] :**

1 Разделение труда. Специализация является естественным порядком вещей. Целью разделения труда является выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству, при тех же усилиях. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые должны быть направлены внимание и усилия.

2 Полномочия и ответственность. Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность есть ее составляющая противоположность. Где даются полномочия — там возникает ответственность.

3 Дисциплина. Дисциплина предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками. Установление этих соглашений, связывающих фирму и работников, из которых возникают дисциплинарные формальности, должно оставаться одной из главных задач

руководителей индустрии. Дисциплина также предполагает справедливо применяемые санкции.

4 Единоначалие. Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника.

5 Единство направления. Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом, иметь одного руководителя.

6 Подчиненность личных интересов общим. Интересы одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами компании или организации большего масштаба.

7 Вознаграждение персонала. Для того, чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую зарплату за свою службу.

8 Централизация. Как и разделение труда, централизация является естественным порядком вещей. Однако, соответствующая степень централизации будет варьироваться в зависимости от конкретных условий. Поэтому возникает вопрос о правильной пропорции между централизацией и децентрализацией. Это проблема определения меры, которая обеспечит лучшие возможные результаты.

9 Скалярная цепь (Иерархия). Скалярная цепь - это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение в этой цепочке, - вниз, до руководителя низового звена. Было бы ошибкой отказываться от иерархической системы без определенной необходимости в этом, но было бы еще большей ошибкой поддерживать эту иерархию, когда она наносит ущерб интересам бизнеса.

10 Порядок. Место - для всего и все на своем месте.

11 Справедливость. Справедливость - это сочетание доброты и правосудия.

12 Стабильность рабочего места для персонала. Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации. Посредственный руководитель, который держится за место, безусловно, предпочтительнее, чем вы дающийся, талантливый

вый менеджер, который быстро уходит и не держится за свое место.

13 Инициатива. Инициатива означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации. Это придает организации силу и энергию.

14 Корпоративный дух. Союз - это сила, а она является результатом гармонии персонала.

Сторонниками школы была обоснована необходимость бюрократической модели как важного элемента управления сложными организационными структурами, без которого невозможно рациональное функционирование этих структур. Разработка рациональной системы управления, представляющей бюрократическую модель, определяет тип организации, предназначенной для выполнения широкомасштабных административных задач путем систематической координации работы многих индивидов. Немецкий социолог, историк, экономист Макс Вебер (1864 -1920 гг.) развивал свои взгляды примерно в одно и то же время с Ф. У. Тейлором. Поэтому его концепция включает главные положения тейлоризма. Особое внимание в своих работах М. Вебер уделил изучению проблемы лидерства и структуры власти в организации. Кроме того, М. Вебер сформулировал принципы построения «идеальной организации».

Социолог Макс Вебер, хотя фактически и не принадлежал к классической школе управления, сформулировал многие концепции рационального управления, обосновав необходимость бюрократии для обеспечения рационального функционирования организаций. Основным источником, в котором представлена теория бюрократии Вебера, служит его фундаментальный труд «Хозяйство и общество». М. Вебер считал бюрократию наиболее эффективной формой управления сложными организационными системами. Он полагал, что «современный рациональный предпринимательский капитализм нуждается в формальных правилах управления, без которых возможен только авантюристический торговый капитализм, но невозможно эффективное частное предприятие» [3]. При ана-

лизе легального господства и бюрократического управления Вебер ставит несколько основных проблем: технико-экономические и культурно-исторические причины бюрократизации; влияние правового рационализма на функционирование бюрократии; материальные интересы и идеалы чиновничества как сословной группы; важнейшие направления воздействия бюрократии на общество.

Продолжили развивать теорию бюрократизации Д. Муни и А.К. Рейли. Их идея заключается в том, что эффективная организация - это система, построенная на строго формальных принципах. Только в таком случае она будет хорошо работать.

Причем термин «формальные принципы» понимался ими не в узкопрагматическом ключе - как совокупность неких математических абстракций, применимых к любой ситуации. Будучи опытными практиками и инженерами, они стремились сконструировать модель организации как конструируют машину, т. е. на основе логически связанных между собой и непротиворечивых принципов. Изучая различные учреждения, компании и государственные организации, Муни и Рейли убедились, что действия людей должны иметь предписанный набор обязанностей и увязываться между собой. В совместной деятельности люди достигают большего эффекта, нежели порознь. О том и гласит принцип координации, который как норматив обязывает согласовывать должностные функции не только по горизонтали, но и по вертикали. В такой согласованности и выражается преимущество организации.

Муни и Рейли убеждены, что принципы формальной организации универсальны, они применимы во всех сферах, в том числе и в промышленности. Их вклад в развитие менеджмента заключается в создании причинно-следственной модели организации.

В своей работе «Принципы организации» (1939 г.) они дали общее определение организации как одной из форм объединений людей для достижения общей цели. По их мнению, без постановки цели не может эффективно функционировать ни одна организация, в том числе и в сфере бизнеса.

К середине XX века Англия вновь заявляет о себе. В 30 - 50-е годы Лютер Гьюлик и Линдалл Урвик выпустили ряд книг, где проявили себя как систематизаторы и популяризаторы идей «классической школы» менеджмента.

Л. Ф. Урвик является автором многочисленных статей и работ по вопросам организации управления производством. Особого внимания заслуживает его работа «Элементы администрации». Он уделил большое внимание разработке основных функций администрирования. Л. Ф. Урвиком были разработаны принципы построения формальной организации:

1 Соответствие людей структуре, т. е. вначале следует разработать структуру, а затем приступить к подбору кадров.

2 Создание специального и «генерального» штабов. Основной функцией специального штаба должна быть разработка рекомендаций для руководителя. Задачей «генерального» штаба является подготовка и передача приказов руководителя, контроль и координация текущей работы.

3 Сопоставимость прав и ответственности, т. е. любой линейный руководитель должен иметь власть, соответствующую и равную ответственности. Диапазон контроля (число лиц, непосредственно подчиненных руководителю). Диапазон контроля находится в сильной зависимости от личных качеств и способностей руководителя, поэтому он не может быть жестко регламентирован. Рекомендованная Урвиком норма управляемости составляет 5-6 человек.

4 Специализация. Урвик выделял три типа специализации работников управленческого труда: по цели, характеру выполняемых операций, типу потребителя или географическому признаку.

5 Определенность. Для обеспечения определенности в деятельности организации необходимо, чтобы по каждой должности были в письменном виде определены права, обязанности и ответственность (прототип современных должностных инструкций).

Начение работ Гьюлика и Урвика состоит в том, что они смогли соединить в единое целое подходы Тейлора, Файоля и Вебера, подогнали друг к другу различные принципы управления. После них теория менеджмента приобрела гораздо более научный и систематизированный вид.

Г. Черч как один из представителей классической школы главное внимание уделил структурным вопросам производства и управления на предприятии, пытался внести свой вклад в разработку общих правил организации труда. «Производство, - писал он, - есть синтез проектирования, оборудования, распорядительства, учета и оперирования» [4]. Автор подробно рассматривает и анализирует каждую из указанных функций, выделяя их составные элементы и этапы их осуществления.

Наиболее эффективными оказались на практике организационные изменения в управлении, разработанные Г. Фордом. Форд считал, что под его руководством организовано такое массовое производство, которое делает управление излишним. Он разработал теорию управления качеством. Он применил стандартизацию и унификацию - важнейшие элементы в управлении качеством, организовал конвейерное производство, что дало возможность перейти к массовому производству автомобилей. При этом он уделял большое внимание охране труда и созданию нормальных условий труда, установил 8-ми часовой рабочий день и минимальный уровень оплаты труда. Он больше тяготел к практике и не разделял некоторые взгляды Тейлора, Эмерсона и Файоля. Он был против чрезмерного увлечения организационными схемами и структурами. Требовал строгого соблюдения дисциплины без личного общения работников на предприятии, внедрял абсолютное разделение труда на конвейере. Свою теорию управления Форд назвал «Террор машины».

Основной вклад представителей классической школы управления заключается в рассмотрении управления как универсального процесса, слагающегося из нескольких взаимосвязей функций

**Основные достижения классической школы:**



- взгляд на организацию с точки зрения широкой перспективы, определение ее общих характеристик и закономерностей;
- разработка целостной системы управления организацией;
- развитие принципов управления;
- описание функций управления (функциональный подход);
- предложена иерархическая система управления;
- рациональное управление предприятием «сверху»;
- рассмотрение управления как универсального процесса, состоящего из нескольких взаимосвязанных операций: технических, коммерческих, финансовых, бухгалтерских, страховых, учетных, административных и др.;
- формулировка систематизированной теории управления всей организации, выделяя управление как особый вид деятельности;
- разработка вопросов общего управления;
- широкое внедрение стандартизации, организация движущегося конвейера и регулирование всех процессов из единого центра (Форд);
- необходимость компетентности и наличия знаний у менеджера;
- концепция «рациональной бюрократии» (Вебер).

#### **Недостатки классической школы:**

- невнимание к социальным аспектам управления;
- невнимание человеческому фактору на предприятии;
- освоение новых видов работ на основе личного опыта, а не с применением научных методов;
- увлечение формальными моментами;
- увеличение централизации.

### **Контрольные вопросы по теме 2**

1. Какие факторы послужили основой для возникновения проблем совершенствования менеджмента в каждом периоде истории развития его школ?
2. В чем заключается сущность концепции Ф. Тейлора?
3. Какой вклад в развитие менеджмента внесли Фрэнк и Лилиан Гилбрет?
4. Какое влияние оказала школа научного управления на формирование современного менеджмента?
5. Труды каких ученых занимают ведущую роль в развитии науки управления?
6. Назовите основные недостатки и достоинства тейлоризма?
7. Приведите положительные и отрицательные, на Ваш взгляд, характеристики бюрократического менеджмента, обоснуйте его достоинства и недостатки в процессе использования современными системами управления.
8. Какие факторы послужили основой для возникновения проблем совершенствования менеджмента в каждом периоде истории развития его школ?
9. В чем состоят основные положения фордизма?
10. Какое влияние оказала административная школа на формирование современного менеджмента?
11. Какие принципы менеджмента сформулировал Файоль и как они трансформируются в настоящее время?
12. Какие сферы управленческой деятельности являются приоритетными в школе административного менеджмента, судя по ее основным принципам?

### **Вопросы для дискуссии по теме 2**

1. Какова Ваша оценка 14 принципов менеджмента, сформулированных А. Файолем?
2. Какие положения, принципы административной (классической) школы используются в современной менеджменте?
3. Как развивалось понятие и состав функций менеджмента в различных школах и насколько актуально такое ви-

дение сущности функций управления предприятиями в современных условиях?

4. Каковы особенности развития науки менеджмента в России?

### **Ситуация для обсуждения** **Основоположники менеджмента**

Классиками менеджмента сегодня принято считать новаторов и пропагандистов опыта управления начала XX в., который приобрел универсальное значение. Глава администрации французского горнометаллургического комбината А. Файоль создал синтезированную концепцию управления фирмой, американские инженеры Ф. У. Тейлор и Г. Эмерсон разработали соответственно основы рационального управления производством и общие принципы эффективной хозяйственной деятельности. В связи с этим А. Файоля называют основоположником классического, или административного, менеджмента, а Ф. У. Тейлора и Г. Эмерсона относят к основателям научного (рационального) менеджмента. Предпринимателя Г. Форда причисляют либо к той, либо к другой школе.

Причисляя Г. Форда к основоположникам науки управления, авторы не находят у него ничего, что относилось бы непосредственно к менеджменту, и излагают, по существу, производственную и социальную философию (фордизм), а это разные вещи. В авторитетной зарубежной литературе по управлению этот миф отсутствует.

В западную экономическую науку имя Г. Форда вошло прежде всего в связи с внедрением поточного (конвейерного) метода сборки автомобилей. Сделав его основой производственного процесса, компания «Форд Мотор» совершила грандиозный прорыв в будущее, в чем и состоит главная историческая заслуга Г. Форда. Сам же по себе конвейер не гарантировал успеха на рынке. Давая оценку Г. Форду как руководителю компании, который единолично вырабатывал ее стратегию, распределял ресурсы и принимал все важнейшие решения, и его современники, и теперешние американские специалисты единодушно подчеркивали те черты его стиля управления, ко-

которые шли вразрез с наиболее эффективными для того времени приемами управления. Рыночная же стратегия Г. Форда стала хрестоматийным примером ошибочного решения превратить автомобиль в объект массового маркетинга и действовать с помощью «цен проникновения».

Секрет коммерческого взлета Г. Форда достаточно прост и определялся не столько его «гением», сколько удачными решениями, принятыми им (но зародившимися у его менеджеров) в тот момент, когда автомобильный рынок только формировался, когда простой, дешевый, выносливый, хотя и однотипный автомобиль (модель «Т» образца 1908 г.) стал самым популярным в США средством передвижения. Однако во второй половине 20-х гг. неизменная и казавшаяся Г. Форду неуязвимой стратегия потерпела фиаско, а место лидера заняла корпорация «Дженерал Моторс», развернувшая выпуск более совершенных, комфортабельных и элегантных автомобилей различных моделей и разной цены. Для Г. Форда это стало не временной неудачей, а крахом концепции бизнеса, изначально ориентированной на удешевление продукта за счет наращивания объема выпуска и жесткой экономии на всем, кроме затрат на рационализацию и интеграцию производства. Г. Форд не допускал потерь времени, перерасхода энергии и материалов, свел к минимуму ручной труд, но до конца 20-х гг, пока его не вынудила к этому конкуренция «Дженерал Моторс», считал лишними издержки на модификацию и диверсификацию продукта, новые конструкторские разработки, испытательный полигон, на изучение спроса и совершенствование аппарата управления, который все более отставал от развития и усложнения организационной структуры компании. Иными словами, это было поражение предпринимательского руководства под напором набравшего силу менеджеризма.

Если Ф. У. Тейлор делал упор на такие факторы рационального управления, как выдача индивидуальных производственных заданий, учет и контроль, установление производственных нормативов, координация работы отдельных участков и звеньев и т. п., что требовало значительного управленческого

персонала и иерархии менеджеров, то Г Форд доказывал их ненужность. По его представлению, налаженный производственный цикл сам задает направление, ритм и нормативы работ, автоматически расставляя все по своим местам. Благодаря этому менеджеры не превращаются в контролеров, учетчиков и «производителей» ненужных бумаг. Следовало учитывать лишь общую выработку, а высшему руководству — следить за тем, чтобы все отделы работали согласованно, в одном направлении. Вот и вся «наука» управления по Форду.

Подменив высшее звено менеджмента своим интуитивно-волевым руководством, Г. Форд уверовал в то, что расширение поточного производства несменяемого продукта автоматически решает все текущие задачи управления. Он необычайно гордился отсутствием каких-либо организационных схем, четкого распределения обязанностей, производственных совещаний (кроме тех, которые сам считал нужным проводить), минимальными горизонтальными связями между отделами, работой без «лишней документации» и «лишних людей», полагая, что его воли и интуиции вполне достаточно, чтобы отлаженный исполинский механизм работал сам собой.

Фордовские технологические приемы отнюдь не были принципиально новыми: экономика массового производства и «научное» управление развивались на протяжении второй половины XIX в. Устройства типа конвейера, позволявшие сделать процесс непрерывным, использовались и раньше, например на мясокомбинатах, а ленточные транспортеры применялись на зерновых элеваторах, в литейных цехах и других производствах. Способ экономики средств благодаря перевозке автомобилей в разобранном виде (чтобы лучше использовать площадь железнодорожных платформ) подсказал Г. Форду строитель автозавода в Хайленд-парке американский архитектор А. Кан. Интеграцию производства и добычи сырья задолго до Г. Форда применяли Дж. Рокфеллер, Э. Карнеги и ряд других крупных промышленников. Сбыт продукции через дилерскую сеть практиковался еще в 80-е гг. XIX в. компанией С. Маккормика по выпуску сельскохозяйственных машин.

Опыт творцов фабричного менеджмента распространился достаточно широко, и инженеры, и менеджеры, служившие у Г. Форда, были, безусловно, знакомы с этим опытом. Многие крупные предприниматели самостоятельно внедряли аналогичные методы и добивались повышения эффективности производства. Так, «стальной король» Э. Карнеги, выработавший привычку к рационализации и измерению затрат за время работы в железнодорожной компании, в конце XIX в. добился снижения издержек во всех звеньях сталеплавильного процесса. Первыми менеджерскими корпорациями в США еще в середине XIX в. стали железные дороги, а затем - телефонные компании и коммунальные предприятия.

Нет оснований причислять к первым организаторам массового капиталоемкого производства именно Г. Форда, а не того же Э. Карнеги или Д. Рокфеллера. Так, «Стандард Ойл» в 1882 г. стала первой промышленной компанией с высшим звеном менеджмента. С учетом организационного построения лучший, чем у Г. Форда, менеджмент имела на рубеже столетий объединенная компания «Дженерал Электрик», у истоков которой стоял Т. Эдисон, и в особенности компания «Дюпон де Немур». Все они из семейного бизнеса превратились в корпорации менеджерского типа, тогда как компания Г. Форда эволюционировала в обратном направлении, что роковым образом отразилось на качестве управления.

Шпотов Б. К вопросу об основоположниках менеджмента.

// Проблемы теории и практики управления. – 1998. - №3.

Вопросы для обсуждения ситуации

1 Прочитав приведенную в ситуации критическую статью, выразите ваше отношение к сложившейся в настоящее время классификации направлений развития управленческой мысли. Как вы понимаете термины «научный менеджмент», «административный менеджмент»?

2 Как вы оцениваете вклад предпринимателей-руководителей в развитие теории и практики управления?

3 Насколько обоснованным, по вашему мнению, является отнесение Г. Форда к последователям Ф. У. Тейлора?

4 Каковы основные причины, по которым некоторые из российских ученых относят Г. Форда к административной школе управления?

5 Имеются следующие высказывания Г. Форда в его книге «Моя жизнь, мои достижения»: «...Даже самые тщательные исследования ни разу не обнаружили деформирующего или изнуряющего действия на тело или дух - кто не любит однообразной работы, тот не обязан оставаться при ней. ...Слепой или калека, если его поставить на подходящее место, может сделать совершенно то же и получить ту же плату, что и вполне здоровый человек. Мы не делаем для калек предпочтения, но мы показали, что они могут заработать себе полное вознаграждение...». Можно ли эти высказывания характеризовать как понимание значимости человеческого фактора в производстве?

### **Проверочные тесты по теме 2**

1. Основные принципы научной организации труда были разработаны:

- а) Ф. Тейлором;
- б) А. Файолем;
- в) Д. МакГрегором;
- г) А. Маслоу.

2. Какая из предложенных характеристик наиболее типична для бюрократического типа управления?

- а) ясная и четкая мотивация инициативы персонала.
- б) жесткое распределение функций и обязанностей в системе управления,
- в) ориентация персонала на решение проблемы,
- г) высокая исполнительская дисциплина,
- д) чрезмерное внимание к документации.

3. В своих экспериментах, направленных на повышение производительности труда, Ф. Тейлор ориентировался на результаты

- а) средних рабочих,
- б) сильных рабочих,

в) слабых рабочих,  
г) анализа трудового процесса и техническое нормирование труда.

4. Вклад школы научного управления в развитии теории и практики менеджмента заключается в...

а) разработке универсальных принципов управления организацией

б) создании системы научной организации труда, основанной на анализе процессов труда рабочих и их организаций

в) разработке подходов к решению комплексных проблем управления с использованием экономико-математических методов

г) обосновании необходимости изучения поведения человека в деятельности организации

5. В теории менеджмента А. Файоль считается основоположником \_\_\_\_\_ подхода к управлению.

а) кибернетического

б) процессного

в) ситуационного

г) целевого

6. Первоначальное разделение управленческой деятельности на функции управления осуществлено...

а) Линдаллом Урвиком;

б) Анри Файолем;

в) Робертом Оуэном;

7. К универсальным принципам управления, сформулированным А. Файолем, относится:

а) децентрализация

б) делегирование полномочий

в) подчинение личных интересов интересам организации

г) личная культура руководителя.

8. В менеджменте один из основных принципов управления по Анри Файолю гласит: «Власть неотделима от ...»:

а) ответственности

б) коррупции



- в) участия в управлении
- г) администрации.

### **3. ШКОЛА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ И ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ ШКОЛА (БИХЕВИОРИЗМ)**

*Менеджмент – это работа с помощью других лиц*  
*М.П. Фоллет/24/*

#### ***Вопросы темы***

- 3.1. Бихевиоризм и школа человеческих отношений.
- 3.2. Сущность хоторнских экспериментов и вклад Э.Мэйо.
- 3.3. Вклад М.П.Фоллет в развитие школы человеческих отношений.
- 3.4. Вклад в развитие поведенческой школы А.Маслоу и Ф.Герцберга.
- 3.5. Сущность теорий «Икс» и «Игрек» Д.Мак Грегора.

#### ***3.1 Школа человеческих отношений***

*Время и условия развития: 1930-1950 гг.*

Послевоенный период основывается на понимании того, что мотивами поведения людей являются не только экономические силы, но и потребности, которые не могут быть удовлетворены экономически. В годы второй мировой войны интенсификация использования физических возможностей человека в крупном машинном производстве была доведена до предела, поэтому потребовалась активизация ресурсов человеческой личности.

Рационализм в менеджменте, при всех его достоинствах, как оказалось, далеко не единственный, а во многих случаях и не лучший путь повышения эффективности работы реальных предприятий и организаций. В качестве реакции на ограниченность управленческого рационализма в системе управленческих знаний прочно утвердилось другое направление – поведенческое, основанное на привлечении достижений психо-

логии, социологии, культурной антропологии для углубления понимания реальной сути управления в организациях, в более крупных социальных системах. На его основе осуществлялась выработка рекомендаций по совершенствованию «человеческого фактора», развитию участия трудящихся в управлении, повышению эффективности лидерства. Перенос центра тяжести в управление с выполнением задач на отношения между людьми является основной отличительной характеристикой школы «человеческих отношений».

Школа человеческих отношений помогла работнику осознать свои собственные возможности, т.е. способствовала росту эффективности организации за счет роста эффективности использования человеческих ресурсов. Эта школа особое внимание уделяла изучению межличностных отношений в практике управления.

Использование психологии в управлении привело к возникновению двух взаимосвязанных школ – школы *«человеческих отношений»* и школы *«поведенческих наук»*.

Эти школы выделились вследствие того, что классическая школа и ее предшественники недостаточно учитывали человеческий фактор как основной элемент организации.

Под *человеческим фактором* в психологии понимают личность, группу, коллектив, общество, включенные в управленческую систему. В более конкретном понимании – это внутренний мир людей, их потребности, интересы, установки, переживания и т.д. /14/.

Перенос центра тяжести в управлении с выполнения задач на отношения между людьми, является основной отличительной характеристикой школы *«человеческих отношений»*.

Суть системы человеческих отношений характеризует менеджерские заповеди - предписания, нормы, правила социального и нравственного характера, которым должен следовать менеджер в своей практической деятельности.

### *3.2 Сущность хоторнских экспериментов и вклад Э.Мэйо*

Одним из главных отличий школы «психологии и человеческих отношений» является внесение в нее *бихевиоризма* (психология поведения), т. е. теории человеческого поведения.

Бихевиоризмный (поведенческий) подход был направлен на преодоление недостатков концепции *«человеческих отношений»*.

Считается, что начало этому направлению положил Э. Мэйо, который пришел к сенсационному в то время открытию, исследуя зависимость производительности труда от физических аспектов (*хоторнские эксперименты*) был сделан вывод о том, что поведение группы может в большой степени не зависеть от рабочих условий или схемы оплаты труда.

*Хоторнские эксперименты* проводились в четыре этапа.

На первом этапе изучалась роль влияния интенсивности освещения на производительность труда.

На втором этапе изучались *«неконтролируемые факторы»*, определяющие увеличение производительности труда. Было выявлено, что на производительность труда влияют методы руководства и улучшение взаимоотношений между работниками.

Задачей третьего этапа эксперимента было совершенствование непосредственного руководства людьми и улучшение взаимоотношений между сотрудниками и их отношения к работе. На этом этапе была разработана программа, состоящая из бесед 20 тыс. сотрудников об их отношении к выполняемой работе.

Четвертый этап получил название эксперимента на участке по производству банковской сигнализации. На данном этапе изучали воздействие материального стимулирования на рост групповой производительности труда. Параллельно с этим исследовались стиль руководства и структура межличностных отношений.

Эксперименты в Хоторне показали, что можно влиять на психологию людей и изменять их отношения к труду посредством формирования небольшой неформальной группы, зало-

жили фундамент для формирования поведенческого или бихевиористического подхода к управлению.

Немаловажным следствием экспериментов явилось возникновение понятия *«хоторнский эффект»* - положительные результаты эксперимента (повышение производительности) вызываются не специально создаваемыми изменениями (улучшение условий труда или его организации), а управленческими воздействиями, побуждающими работников к повышению производительности труда.

*Хоторнские эксперименты*, как и другие наблюдения, демонстрируют тесную связь между моралью и исполнением. Мораль высока, когда человек чувствует, что его личные потребности и цели удовлетворяются окружением, в котором он работает. На мораль влияют товарищеские отношения с людьми со схожими взглядами. Следовательно, мораль является элементом, охватывающим всю фирму. Структура фирмы, ее организация, ее управление, природа контроля и руководства, администрация - все вместе воздействует на уровень морали.

Главный теоретический вывод Э. Мэйо заключается в следующем: предприятие представляет собой социальную систему, состоящую из неформальных групп, регулирующих поведение человека.

В работах Э.Мэйо содержится наиболее последовательное изложение концепций школы *«человеческих отношений»*. Резюмируя основное содержание доктрины *«человеческих отношений»*, современные американские теоретики сводят его к трем положениям:

- человек представляет собой «социальное животное»;
- жесткая иерархия подчиненности, формализация организационных процессов несовместимы с природой человека;
- решение «проблемы человека» - дело бизнесменов.

Таким образом, на место строгой формализации организационных процессов, жесткой иерархии подчиненности, присущих «классической» теории, приходит необходимость тщательного учета неформальных аспектов организации, создание

новых средств повышения производительности труда («просвещение служащих», «групповые решения», «паритетное управление», «гуманизация труда»).

Идеологи «**человеческих отношений**» концентрируют внимание на изучении «групповых отношений», полагая, что групповые ценности являются наиболее важным условием научной организации управления. Они подвергают критике тейлоризм, ограничивающий задачи управления стимулированием индивидуальных усилий рабочих, доказывают необходимость стимулирования не индивидов, а группы.

### ***3.3 Вклад М.П.Фоллет в развитие школы человеческих отношений***

Еще до получения Э.Мэйо практических результатов, их теоретически предвосхитила англичанка Мэри Фоллет. Теория управления, доказывала М. Фоллет, должна базироваться не на интуитивных представлениях о природе человека и мотивах его поведения, а на достижениях *научной психологии*. В круг вопросов, которые она рассматривала, входили такие категории, как «власть» и «авторитет», их разграничение и неформальное восприятие, ответственность и делегирование ответственности, участие рабочих в управлении, что было принципиально новым для Запада.

Следует отметить, что М.Фоллет рассматривала проблему конфликтов, классифицируя их на доминирование, компромисс, интеграцию, с выработкой соответствующих рекомендаций. Подобные вопросы имели элементы научной новизны либо вообще поднимались впервые.

Таким образом, на место строгой формализации организационных процессов, жесткой иерархии подчиненности, присущих «**классической школе**», приходит необходимость тщательного учета неформальных аспектов организации, создание новых средств повышения производительности труда («просвещение служащих», «групповые решения», «паритетное управление», «гуманизация труда»).

Идеологи школы *«человеческих отношений»* концентрируют внимание на изучении «*групповых отношений*», полагая, что групповые ценности являются наиболее важным условием научной организации управления. Они подвергают критике тейлоризм, ограничивающий задачи управления стимулированием индивидуальных усилий рабочих, доказывают необходимость стимулирования не индивидов, а группы.

Другие представители данной школы выявили, что мотивами поступков людей являются не только экономические силы, как считали представители школы научного управления, а различные потребности, которые лишь частично могут быть удовлетворены с помощью денег. Следовательно, если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то возрастает уровень удовлетворенности трудом и производительность труда.

Приемы управления человеческими отношениями (эффективные действия начальников, консультации, представление им большей возможности общения в работе и др.) оказывают большее влияние на производительность, чем физиологические факторы.

#### **Основные достижения школы человеческих отношений:**

- Разработка и применение методов управления межличностными отношениями для повышения производительности труда и удовлетворенности трудом;
- Разработка теорий потребностей и социального управления;
- Использование наук о человеческом поведении в управлении и формировании организации с тем, чтобы работник мог быть использован в соответствии с его потенциалом в полной мере;
- Затраты на человека - активы компании, которые надо правильно использовать;
- Формулирование основных требований для отбора людей на руководящие должности;
- Стремление помочь работнику в осознании собственных

возможностей;

- Использование в управлении методов, ориентированных на особенности межличностных отношений
- Учет творческих способностей работников
- Идея гармонии труда и капитала, достигаемая при правильной мотивации и учете интересов всех заинтересованных лиц

#### ***Недостатки школы человеческих отношений:***

- Отсутствие математических методов и количественных расчетов
- Неприемлемость других методов в управлении кроме применения науки о поведении
- Игнорирование вопросов самоуправления и самоорганизации рабочих в производстве
- Учеными был явно завышено значение воздействия на рабочих с помощью социально-психологических методов.

### ***3.4. Вклад в развитие поведенческой школы***

#### ***А.Маслоу, Ф.Герцберга***

Продолжением школы «человеческих отношений» является школа ***«поведенческих наук»***, во главу угла которой поставлены интересы, потребности и ожидания индивида, групповые нормы и ценности.

Большой вклад в развитие школы «человеческих отношений» был сделан в 40 – 60-е годы, когда учеными – бихевиористами (от англ. behavior – поведение) было разработано несколько теорий мотивации.

К представителям данной школы относятся: А.Маслоу, Д.МакГрегор, Д.МакКлелланд, Р.Лайкерт, Ф.Герцберг, В.Врум и др. Они исследовали аспекты: социального взаимодействия работников и руководителя, мотивации, власти, авторитета, коммуникаций.

Одной из них является иерархическая теория потребностей Абрахама Маслоу, который предложил следующую классификацию потребностей личности:

- 1) физиологические;
- 2) в безопасности своего существования;

3) социальные (принадлежность к коллективу, общение, внимание к себе, забота о других и пр.);

4) престижные (авторитет, служебный статус, чувство собственного достоинства, самоуважение);

5) в самовыражении, полном использовании своих возможностей, достижении целей и личном росте.

А.Маслоу сделал предположение, что в простейшем случае потребности удовлетворяются одна за другой, т.е. как только удовлетворена одна потребность, она выступает мотивацией для удовлетворения следующей и т.д. Но если при удовлетворении группы потребностей возникнет какая-либо новая базовая потребность, человек обратит свое внимание в первую очередь на нее. С точки зрения «мотивации в работе» наниматель, считающий, что человек живет лишь хлебом единым, будет поставлен в тупик, поскольку его рабочие будут несчастны, а их действия немотивированны. По мнению Маслоу, «человек лишь там живет хлебом единым, будет поставлен в тупик, поскольку его рабочие будут несчастны, а их действия немотивированны. По мнению А. Маслоу, «человек лишь там живет хлебом единым, где вообще нет хлеба».

Следует помнить три важных положения теории А.Маслоу:

1. Иерархия потребностей очень напоминает развитие человека с детства до старости: младенец нуждается в пище и тепле, безопасности и любви: по мере роста происходит постепенное развитие самоуважения, и, наконец, появляется «самотивлируемый» взрослый.

2. Исчезновение удовлетворенных по потребностей и появление других в виде мотивации является неосознанным процессом: как только вы устроитесь на работу, вы сразу забудете все прошлые невзгоды и начнете думать о продвижении наверх, о статусе и т.д.; если этого вы не получите, вы будете чувствовать себя несчастным, как будто вовсе и не имеете работу.



3. А.Маслоу отмечает, что пять ступеней не являются чем-то автономным. Существует определенная степень взаимодействия между ними.

Теория А.Маслоу строится на предположении, что пока необходимость в удовлетворении базовых потребностей в иерархии так же важна, как, например, потребность в витаминах, здоровый человек будет руководствоваться в основном потребностью самореализации своего потенциала. Если человеку препятствуют в удовлетворении потребностей более низкого уровня, потребности более высокого ранга не могут возникнуть. Однако противодействие удовлетворению потребности происходит по внешним причинам.

Одной из наиболее известных концепций мотивации, продолжающей теорию А. Маслоу, являются взгляды профессора Фредерика Герцберга, обуславливающие мотивацию удовлетворенностью или неудовлетворенностью работой. Этот подход основан на данных экспериментов по выяснению того, что люди думают о своей работе (что делает их счастливыми или несчастными, удовлетворенными или нет); в частности, были опрошены инженеры и бухгалтеры. Подобные исследования проводились неоднократно другими учеными в других странах, в том числе и называвших себя социалистическими. И везде имела место степень достоверности результатов.

Было допущено, что факторы, вызывающие удовлетворение от работы, более разнообразны, чем те, что вызывают неудовлетворение. Исходя из этого, удовлетворенность – не просто результат отсутствия факторов, ведущих к неудовлетворенности, т.е. удовлетворенность и неудовлетворенность не являются противоположностями. С точки зрения Герцберга, противоположностью удовлетворенности от работы является удовлетворенность «неработой», а противоположностью неудовлетворенности работой – неудовлетворенность «неработой».

Факторы, влияющие на устранение неудовлетворенности, Ф.Герцберг назвал гигиеническими, факторы, влияющие на удовлетворенность, - мотиваторами.

Рабочая ситуация (т.е. фактическая работа, которую делает работник, и окружающие его условия – зарплата, контроль и т.д.) может рассматриваться как совокупность мотиваторов и гигиенических факторов. Самое главное – не смешивать их друг с другом.

Исследования Ф.Герцберга показали, что можно разграничить и классифицировать гигиенические и мотивирующие факторы.

**Гигиенически факторы:** политика компании, безопасность, статус, производственные отношения, зарплата, рабочие условия, надзор, поведение администрации.

**Мотивирующие факторы:** психологический рост (самореализация, по Маслоу), прогресс, ответственность, работа сама по себе, признание, успех.

С точки зрения гигиенических факторов и мотиваторов, потребности человека подразделяются на две группы:

- *потребности животного характера* – это такие потребности, как стремление избежать боли, голода и т.п., что вынуждает зарабатывать деньги;

- *духовные потребности* – эта группа относится к тем качествам, которые присущи только человеку и обеспечивают психологический рост.

Ф.Герцберг также отмечал, что реализация этих двух групп факторов будет выгодна и для работника, и для нанимателя. Гигиенические факторы улучшают исполнение, но мотивирующие факторы необходимы для достижения реальных успехов.

### **3.5. Сущность теорий «Икс» и «Игрек» Д.МакГрегора**

Школа поведенческих наук продолжает развивать проблемы потребностей и мотивационного поведения. Наибольший интерес представляют три концепции изучения потребностей, которые имеют принципиальные отличия. Теория мо-

тивации наиболее была развита представителем школы психологии и человеческих отношений Д.Мак Грегором.

Долгое время происходил количественный рост поведенческой школы, пока в 1960 г. не осуществился качественный скачок: взгляды Э.Мэйо и его последователей получили свое дальнейшее развитие в трудах Д.Мак Грегора (1906 – 1964). Д.Мак Грегор описал различные допущения, которые менеджеры делают для поведения работников. Он сравнил философию традиционного менеджмента с более современным подходом к удовлетворению от работы и выделил «человеческий дух» как основную мотивирующую силу. Два своих предположения он назвал теориями «Икс» и «Игрек».

**1. Теория «Икс»** (традиционная точка зрения) формулирует философию управления и контроля традиционного менеджмента. Менеджер сообщает людям, что нужно сделать, и часто прибегает к поощрению или наказанию в ходе работы. Он действует, исходя из следующих допущений:

- средний индивидуум имеет стойкую нелюбовь к работе и, насколько возможно, будет избегать ее;

- в связи с этим большинство людей следует принуждать к работе и контролировать. Ими необходимо управлять, угрожая наказанием, чтобы заставить их приложить усилия к достижению целей организаций;

**2. Теория «Игрек»** (современная точка зрения) – новый подход в менеджменте, основанный на последних исследованиях. Она имеет следующие допущения:

- расходование физической и духовной энергии в работе так же естественно, как и при игре или отдыхе;

- внешний контроль и угроза наказания не являются единственным средством заставить человека добросовестно работать. Это можно сделать, используя самоуправление и самоконтроль работника;

- соответствие целям является функцией вознаграждения, ассоциированного с их достижением. Наиболее значительными из этих наград являются удовлетворение своего «я» и самоудовлетворение потребностей;

- средний индивидуум желает при определенных условиях не только принимать на себя ответственность, но и стремиться к ней;

- способность к проявлению высокой степени воображения, изобретательности и творчества при решении проблем организации широко распространена среди индивидуалов;

- в условиях современной производственной жизни интеллектуальный потенциал среднего индивидуума используется далеко не полностью и должен быть максимально раскрыт.

Как видно, *теория «Икс»* воплощает чисто авторитарный стиль управления, *теория «Игрек»* является демократическим стилем управления и предполагает делегирование полномочий, улучшение взаимоотношений в коллективе. Это деление чисто теоретическое и на практике имеет место комбинация различных стилей управления. Такое явление называется сочетанием стилей руководства.

Работы Д. МакГрегора дали мощный толчок к использованию стиля руководства, основанного на участии работников в принятии решений.

*Школа поведенческих наук* помогла работнику осознать свои собственные возможности, т.е. способствовала росту эффективности организации за счет роста эффективности использования человеческого ресурса. Эта школа основное внимание направила на изучение межличностных отношений, мотивации, лидерства, организационной культуры, изменения содержания работы и качества трудовой жизни.

### **Контрольные вопросы по теме 3**

1. Сформулируйте вклад школы человеческих отношений в методологию менеджмента?

2. В чем заключались хоторнские эксперименты? Что такое хоторнский эффект?

3. Определите вклад М.П.Фоллет в развитие школы человеческих отношений.

4. Назовите основных представителей поведенческой школы и сформулируйте ключевые положения их теорий.

5. В чем заключаются особенности теорий «Икс» и «Игрек» Д.МакГрегора

### **Ситуация для обсуждения**

Эксперимент в компании «Вольво», пожалуй, не менее знаменит, чем Хотгорнские эксперименты. «Вольво» - самое крупное в Швеции автомобильное предприятие: кроме 28 заводов на территории страны, оно имеет еще 20 заводов за ее пределами. Одно из них - завод в Кальмаре - известно своими начинаниями в области внедрения новых форм организации труда.

В 50-е - 60-е гг. компания «Вольво» применяла только индивидуальные, узкоспециальные формы труда, когда рабочие отвечали за одну или несколько функций. Длительное время такой способ позволял не только увеличивать выпуск продукции, но и осуществлять централизованное планирование. Однако вскоре выяснилось, что жесткая привязанность работника к сборочной линии и очень короткий рабочий цикл прохождения деталей резко повышали утомляемость и неудовлетворенность трудом. Вместе с тем возникли серьезные трудности с обеспечением производства, возросли текучесть кадров и прогулы, обнаружилось трудности в привлечении новых рабочих.

В 1972 г. было принято решение о строительстве завода с современной технологией и нетрадиционной системой организации труда. Уже в 1974 г. завод выпустил первую продукцию. Цель создания нового предприятия в Кальмаре: без снижения темпов производства перейти к бригадной работе, которая позволила бы рабочим свободно общаться друг с другом, варьировать ритм труда, почувствовать ответственность за качество конечного продукта. Завод намеренно построили в регионе с достаточно невысоким уровнем безработицы.

Предприятие в Кальмаре - сборочный автомобильный завод, рамы и корпуса для работы которого поставлялись из других мест. Оно состояло из 30 различных участков (цехов) по 15

- 20 человек в каждом. Общая численность персонала - 640 человек. Внешний вид заводского здания необычен: четыре шестиугольника с четырьмя внешними и двумя обращенными внутрь сторонами. Корпус автомобиля собирался на вытянутом вдоль внешних стен второго этажа ленточном транспорте, имевшем форму петли, а двигатели - точно также на первом этаже. Обе конвейерные линии образуют пространство общей площадью в 40 тыс. м<sup>2</sup>. Менеджеры намеревались организовать микрозаводы внутри одного предприятия. Изготовлением продукции занимались 25 сборочных бригад, каждая из которых имела самостоятельный вход в помещение, комнату отдыха и необходимые удобства. Рабочие собирали крупные узлы, что увеличивало продолжительность трудового цикла и разнообразило содержание работы.

Основным технологическим новшеством являлся сборочный транспортер - достаточно широкий и удобный, чтобы человек мог работать стоя, легко манипулируя телом и инструментом. Собираемый автомобиль переворачивался на 90°, что позволяло рабочему производить операции на его донной части. Отдельные секции транспортера снабжены автономным двигателем, в результате чего можно было гибко менять направление и скорость конвейера. За движением транспортера и регулированием порядка сборки следило специальное компьютерное устройство.

Если при традиционном методе работник затрачивал на выполнение одной-двух операций 5 мин., то при новом рабочий цикл увеличился до 20- 30 мин., однако каждый рабочий выполнял все операции, предписанные его бригаде. Примерно до 2/3 всей продукции производились поточно-бригадным методом. Второе новшество можно назвать сборкой методом «доков»: транспортер останавливался в каком-либо одном месте для выполнения всего комплекса операции. Этим процессом охватывалась 1/3 всех занятых.

При бригадной работе сохранилось прежнее деление на трудные и менее приятные операции, с одной стороны, более легкие и приятные - с другой. Согласно обследованию 1975 г.,

большинство рабочих предпочитали чередовать операции по методу ротации. Обмен видами деятельности рабочие осуществляли самостоятельно, полагаясь на неформальные нормы предпочтения и оценки видов труда по степени их тяжести. Хотя бригады различались по численности (от 15 до 20 человек) и возрастному составу, лучшими считались бригады с широким возрастным диапазоном. Возглавлял бригаду добровольно выбираемый инструктор. Он считался неформальным лидером, но признавался администрацией в качестве официального руководителя. В его задачи входило обучение новичков, контроль за качеством продукции, участие в переговорах с менеджерами.

При новой системе взаимоотношения в бригаде приобрели ярко выраженный личностный характер, стали более доверительными. От администрации теперь не скрывались случаи снижения нормы выработки и ошибки; 75% информации сообщалось бригаде в устной форме. Социологический опрос обнаружил высокую удовлетворенность трудом, усиление солидарности и автономии. Внутри бригады рабочие охотно менялись операции, но возражали, если это приводило к переходу (даже на короткое время) в другую бригаду. Когда такое случалось, возникали конфликты. Для их решения создавались особые группы, члены которых должны подменять любого рабочего из бригады, если тот отсутствовал по болезни или иным причинам. Высокая квалификация позволяла рабочим из этой группы выполнять самые разные операции, а численность группы рассчитывалась по среднему проценту случаев абсентеизма (отсутствия на работе) по заводу.

Эффективность нового конвейера осталась такой же, что и эффективность старого, но сократилось число супервайзеров, поскольку ряд их функций взяла на себя бригада. Поточная линия позволила снизить затраты при переходе на новый вид продукции. На 5%, по сравнению с другими заводами «Вольво», снизился уровень прогулов, до 16% (против 21% на других предприятиях) сократилась текучесть кадров, улучшились условия труда. Относительно скромные достижения экс-

перимента в Кальмаре объясняются объективными условиями. Завод строился в высоко индустриализированном регионе, жители которого имели широкий выбор места работы (независимо от уровня безработицы). Чтобы привлечь рабочую силу, понадобилось улучшить условия труда и его организацию. Завод возводился в тот момент, когда уровень образования в стране значительно возрос, изменились требования людей к своей работе. Видимо, этим и объясняется тот факт, что современная организация труда не дала ощутимого повышения производительности.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Как вы думаете, к какой школе - классической или школе человеческих отношений - следует отнести эксперимент в «Вольво»?

2. Попытайтесь провести параллели между хоторнскими экспериментами и данной ситуацией (шведским нововведением). Есть ли между ними что-либо общее, и если есть, то в чем оно заключается?

3. Повлияли ли объективные факторы - обстановка в стране и регионе на результаты американского и шведского экспериментов? Отразилась ли безработица на результатах экспериментов?

4. Чем различались цели нововведений в Хоторне и Кальмаре?

5. Какие факторы доминировали в шведском эксперименте - технология и организация производства или неформальные нормы в малой группе?

6. Почему в Кальмаре возникали межличностные конфликты и как они устранялись?

7. Известно, что шведы перевели на эксперимент весь завод. Предположим, что они поступили бы также, как Э. Мэйо, т. е. ограничили бы эксперимент одной группой или цехом. Закончился бы успешно эксперимент в «Вольво»? Ответ аргументируйте.

**Проверочные тесты по теме 3**



1. Значимость неформальных групп в организации была доказана представителями школы:

- а) научного управления
- б) административной школы
- в) школы человеческих отношений
- г) эмпирической школы
- д) поведенческой школы.

2. Положение, согласно которому «результаты действия работников повышались, когда они полагали, что менеджеры заботятся об их благосостоянии», связывают с феноменом:

- а) организации,
- б) хоторнского эффекта,
- в) обогащения труда,
- г) удовлетворенности трудом.

3. Концепция обогащения труда предложена

- а) А. Файолем;
- б) Э. Мейо;
- в) М. Фоллет;
- г) Д. МакГрегором,
- д) Ф. Герцбергом

4. Иерархия потребностей разработана:

- а) Маслоу А.
- б) Герцбергом Ф.
- в) МакГрегором Д.
- г) Друкером П.

5. Автором теории Х и теории У является:

- а) А. Файоль;
- б) Э. Мейо;
- в) М. Фоллет;
- г) Д. МакГрегор,

6. Хоторнский эксперимент проводился в рамках:

- а) классической школы управления;
- б) научной школы управления;
- в) школы человеческих отношений;
- г) поведенческой школы.

7. Разработка теорий мотивации является достижением:

- а) административной школы управления
- б) школы поведенческих наук
- в) школы научного управления
- г) количественной школы управления.

## **4 ШКОЛА НАУКИ УПРАВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЕ ШКОЛ МЕНЕДЖМЕНТА**

*Уметь управлять значит уметь выбирать  
Ф. Паланти/7/*

### ***Вопросы темы***

- 4.1. Количественный подход к управлению и исследование операций
- 4.2. Эмпирическая школа П. Друкера
- 4.3. Школа социальных систем

### ***4.1 Количественный подход к управлению и исследование операций***

*Время и условия развития:* 1950 г. по настоящее время

Массовое производство, развитие вычислительной техники, разработка методов моделирования и системного анализа и т.п.

В первую очередь следует обратить внимание на различия перевода и содержания двух понятий — scientific management — «научное управление», которое в американской литературе прямо связывается с «тейлоризмом» и его последователями, и — management science — «наука управления» — MS, которая сводится к применению количественных методов или же к исследованию операций (operations research — OR). В этом значении часто применяется аббревиатура MS/OR. В советской литературе ему близко по смыслу понятие «экономико-математические методы»./45/

Математика, статистика, инженерные науки и связанные с ними области знания внесли существенный вклад в теорию управления. Их влияние можно проследить в применении Фре-

дериком У. Тейлором научного метода при анализе работы. Но до второй мировой войны количественные методы использовались в управлении недостаточно./24/

Англичане должны были отыскивать способ наиболее эффективного использования ограниченного числа своих боевых истребителей и средств противовоздушной обороны с тем, чтобы избежать уничтожения во время массированных немецких воздушных ударов. Позднее пришлось искать способ максимизации эффективности военных поставок по обеспечению высадки союзников в Европе. Количественные методы, сгруппированные под общим названием исследование операций, были использованы при решении этих и других проблем, включающих войну подлодок и минирование японских портов.

Отправным моментом применения математических моделей в управлении явилось образование в 1930 г. в г. Кливленде (США) ассоциации «Международное сообщество для развития экономической теории в связи со статистикой и математикой», в которую входимо известные экономисты И. Фишер, Й. Шумпетер, Р. Фриш и др. Ассоциация выпускала журнал «Эконометрика». Начиная с 50-х гг. 20 в., математические методы получили широкое распространение в экономических и управленческих исследованиях. Перед разработчиками ставилась задача исследовать процессы принятия управленческих решений на основе математических методов и с помощью электронно-вычислительной техники. Управленческие проблемы стали постепенно исследоваться по специализированным направлениям: исследование операций, эконометрика, теория принятия решений и др. /17/

По своей сути, исследование операций — это применение методов научного исследования к операционным проблемам организации. После постановки проблемы группа специалистов по исследованию операций разрабатывает модель ситуации. Модель — это форма представления реальности. Обычно модель упрощает реальность или представляет ее абстрактно. Модели облегчают понимание сложностей реальности. Дорожная карта, например, облегчает возможность увидеть пространственные

соотношения на местности. Без такой модели было бы гораздо сложнее добраться до места назначения. Пришлось бы полагаться на метод проб и ошибок. Точно так же модели, разработанные в исследованиях операций, упрощают сложные проблемы, сокращая число переменных, подлежащих рассмотрению, до управляемого количества. После создания модели, переменным задаются количественные значения. Это позволяет объективно сравнить и описать каждую переменную и отношения между ними. /24/

Основная идея моделирования- создание модели, похожей на сам объект и сохраняющий его свойства. Моделирование широко применяется в физике, химии, математике, астрономии и других науках. В менеджменте моделирование необходимо в силу сложности проблем, трудности, а порой и невозможности проведения экспериментов в реальной жизни, а также как способ увидеть будущее.

Различают несколько видов моделей (табл. 4.1).

Таблица 4.1

#### Классификация моделей

Вид моделей	Характеристика моделей
Физические модели	представляют то, что исследуется с помощью увеличенного или уменьшенного описания объекта; это моделируемая целостность (например, модели самолета, автомобиля, завода, цеха и др.)
Аналоговые модели	представляют исследуемый объект аналогом, который не выглядит как реальный объект, но ведет себя так же, как он (например, график, организационная схема, таблица)
Математические модели	или символические модели предполагают использование символов для описания свойств и ли характеристик (например, формула, показывающая взаимосвязь материи и энергии $E = mc^2$ )

Выделяют следующие этапы построения модели:

1. постановка цели;
2. построение модели;
3. проверка модели на достоверность;
4. применение модели;
5. обновление модели.

Ключевой характеристикой науки управления является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями. Вероятно, самый крупный толчок к применению количественных методов в управлении дало развитие компьютеров. Компьютер позволил исследователям операций конструировать математические модели возрастающей сложности, которые наиболее близко приближаются к реальности и, следовательно, являются более точными.

**Вкладом школы науки управления в теорию и практику управления является:**

1. Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей.
2. Развитие количественных методов, помогающим руководителям принимать решения в сложных ситуациях.

Влияние науки управления или количественного подхода было значительно меньшим, чем влияние бихевиористского подхода, отчасти потому, что гораздо большее число руководителей ежедневно сталкивается с проблемами человеческих отношений, человеческого поведения, чем с проблемами, которые являются предметом исследования операций.

Кроме того, до 60-х годов лишь у очень немногих руководителей было образование достаточное, для понимания и применения сложных количественных методов. Однако, в настоящее время положение быстро меняется, так как все больше школ бизнеса предлагает курсы количественных методов и применения компьютеров.

Именно «количественная школа» в мировой управленческой мысли стимулировала привлечение положений теории систем, кибернетики – областей науки, синтезирующих, интегрирующих сложные явления в управлении, что по прошествии

времени способствовало преодолению конфликта между рационализмом сторонников «науки управления» и романтизмом энтузиастов налаживания гармонии в человеческих отношениях.  
/17/

*Основные достижения школы науки управления:*

- Формализация ряда управленческих функций, сочетание труда, человека и ЭВМ
- Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей
- Развитие количественных методов (математическая формализация, оптимизация и т.п.) в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях
- Разработка имитационного моделирования решений;
- Разработка методов анализа в условиях неопределенности;

*Недостатки количественного подхода:*

- Рассмотрение управления как сугубо логического процесса, который может быть выражен в математическом виде
- Недостаточный для применения сложных количественных методов уровень образования у многих руководителей
- Смещение приоритетов от человеческих отношений в сторону математических методов

#### ***4.2 Эмпирическая школа***

В процесс дальнейшего развития управленческой мысли все большее внимание стало уделяться практике управления, появилась эмпирическая школа. Главная задача теоретиков – получение, обработка и анализ практических данных и разработка рекомендаций для менеджеров. Основными представителями эмпирической школы являются П. Друкер, Р. Дэвис, Д. Миллер.

Питер Друкер является наиболее влиятельным ученым и практиком в области менеджмента. П. Друкер – доктор по международному и публичному праву, работал журналистом, профессором философии и политики в колледже Вермонта,

профессор менеджмента университете в г. Нью-Йорк, профессор социальных наук и менеджмента в Калифорнии. Основными трудами являются «Практика управления» (1954 г.). «Менеджмент: задачи, сфера ответственности. Практическая реализация» (1973 г.).

П. Друкер выделил 5 основных операций в работе менеджера:

1. определение целей;
2. организация;
3. мотивация и коммуникаций;
4. измерение;
5. развитие людей (включая себя).

Одним из направлений эмпирической школы является изучение особенностей содержания труда руководителей. Это связано с тем, что данная школа акцентирует внимание на профессионализации управления и выделении управления в особый вид деятельности, особую профессию.

По мнению представителей эмпирической школы. главными функциями менеджера являются:

1. определений целей предприятия , возможных путей их достижения и доведение конкретных задач до исполнителей;
2. классификация работ, их распределение, создание оптимальной структуры, подбор и расстановка кадров;
3. использование мер принуждения и стимулирования деятельности работников и установление на этой основе связей между работниками и руководителями;
4. установление норм выработки, оценка деятельности предприятия и отдельных работников на основе анализа;
5. мотивация работников в зависимости от результатов.

Широкое распространение в раках данной школы получила концепция целевого управления (управления по целям) П. Друкера. Под целевым управлением понимают постоянно функционирующую систему разработки конкретных целей для каждого сотрудника организации. При этом цели должны быть определены максимально точно. /5, 24/

### **4.3. Школа социальных систем**

Центром создания школы социальных систем является институт Д. Карнеги. Школа социальных систем использует выводы школы человеческих отношений, основным ее представителями являются Д. Марч, Г. Саймон, А. Этциони и др.

Работник в организации рассматривается как социально ориентированное и направляемое существо, потребности которого влияют на среду организации. В свою очередь, организационная среда также оказывает влияние на работника. Человек – один из множества взаимосвязанных и взаимозависимых факторов в организации.

Школа социальных систем отмечает, что потребности человека и организации не совпадают, возникают конфликтные ситуации, и основная задача организации – снижение последствий конфликтов. /24/

### **Контрольные вопросы по теме 4**

1. Каковы предпосылки формирования количественного подхода в управлении?
2. Чем отличаются научная школа управления и школа науки управления (количественный подход)?
3. Что представляет собой модель? Какие виды моделей Вы знаете?
4. В чем заключаются основные положения эмпирической школы управления?
5. Каким вопросам уделяли внимание представители школы социальных систем?

### **Проверочные тесты по теме 4**

1. Специалисты количественного подхода разрабатывали:
  - а) методики анализа технико-экономических показателей предприятия;



- б) математические модели производственных операций и технологии производства;
- в) математические модели наиболее часто встречающихся задач управления и использования математических методов для оптимизации управленческих решений.

2. Модель – это:

- а) прообраз организации;
- б) макет управления;
- в) способ отражения реальности.

3. Модель, которая предполагает уменьшенное или увеличенное описание объекта, называется:

- а) физической,
- б) аналоговой;
- в) математической.

4. Концепция целевого управления была предложена:

- а) Ф. Тейлором в рамках научной школы управления;
- б) А. Файолем в рамках классической школы управления;
- в) П. Друкером в рамках эмпирической школы управления;
- г) нет правильного ответа.

5. Определите порядок этапов процесса моделирования:

- а) применение модели;
- б) построение модели;
- в) постановка цели;
- г) проверка модели на достоверность;
- д) обновление модели.

6. Концепция целевого управления заключается:

- а) в разработке системы конкретных целей для каждого сотрудника организации и организации в целом;
- б) в постоянном изменении целей организации;
- в) в формировании благоприятного морально-психологического климата в коллективе;
- г) в разработке математических моделей, позволяющих описать сложившуюся управленческую ситуацию.

## 5. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ

*Каждая функция управления носит самостоятельный характер, оказывая определенное, присущее ей воздействие на выполнение задач предприятия в целом*  
Г.Э. Слезингер

*Люди приходят и уходят,  
но функции остаются неизменными*  
Г. Черч/7/

### **Вопросы темы**

- 5.1. Сущность и содержание процессного подхода в эволюции управленческой мысли
- 5.2. Содержание и взаимосвязь основных функций процесса управления
- 5.3. Характеристика связующих процессов в управлении

### **5.1 Сущность и содержание процессного подхода в эволюции управленческой мысли**

Концепция процессного подхода, означающая крупный поворот в управленческой мысли, широко применяется и в настоящее время. Процессный подход был впервые предложен приверженцами школы административного управления, которые пытались описать функции менеджера. Однако, эти авторы были склонны рассматривать такого рода функции как не зависимые друг от друга. Процессный подход, в противоположность этому, рассматривает функции управления как взаимосвязанные. Т.е, процессный подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций

Управление рассматривается как *процесс*, потому что работа по достижению целей с помощью других - это не какое-то единовременное действие, а *серия непрерывных взаи-*

**мосвязанных 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 функций. 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.

Фактически почти в каждой публикации по управлению содержится список управленческих функций, который будет хоть немного отличаться от других подобных же списков.

В настоящее время используется подход, основанный на объединении существенных видов управленческой деятельности в небольшое число категорий, которые общепринято считать применимыми ко всем организациям.

По мнению многих представителей различных эволюционных школ процесс управления состоит из функций:

- *планирование,*
- *организация,*
- *мотивация,*
- *контроль.*

Эти четыре первичных функции управления объединены **связующими процессами** коммуникации и принятия решения.

**Руководство (лидерство)** рассматривается как самостоятельные процессы, которые предполагают возможность влияния на отдельных работников и группы работников таким образом, чтобы они работали в направлении достижения целей, что крайне существенно для успеха организации.

## **5.2 Содержание и взаимосвязь основных функций процесса управления**

Процесс управления состоит из четырех взаимосвязанных функций: *планирования, организации, мотивации и контроля* (рис. 5.1). Рассмотрим содержание и взаимосвязь данных функций.

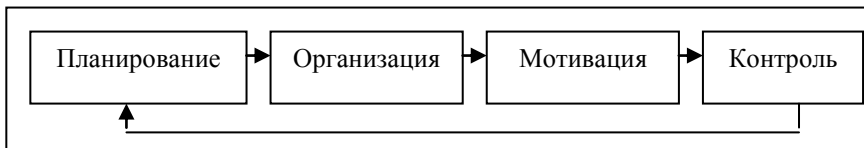


Рис. 5.1- Основные функции управления

### **1. Функция планирования.**

Организация определяется как группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей для всех цели или целей. **Функция планирования** предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей.

По сути своей, **функция планирования** отвечает на три следующих основных вопроса:

1. **Где мы находимся в настоящее время?** Руководители должны оценивать сильные и слабые стороны организации в таких важных областях как финансы, маркетинг, производство, научные исследования и разработки, трудовые ресурсы. Все это осуществляется с целью определить, чего может реально добиться организация.

2. **Куда мы хотим двигаться?** Оценивая возможности и угрозы в окружающей организацию среде, такие как конкуренция, клиенты, законы, политические факторы, экономические условия, технология, снабжение, социальные и культурные изменения, руководство определяет, каким и должны быть цели организации и что может помешать организации достичь этих целей.

3. **Как мы собираемся сделать это?** Руководители должны решить как в общих чертах, так и конкретно, что должны делать члены организации, чтобы достичь выполнения целей организации.

Таким образом, посредством реализации функции планирования руководство стремится установить основные направления усилий и принятия решений, которые обеспечат единство цели для всех членов организации.

Другими словами, **планирование** - это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению ее общих целей.

**Планирование** в организации не представляет собой отдельного одноразового события в силу двух существенных причин. *Во-первых*, хотя некоторые организации прекращают существование после достижения цели, ради которой они первоначально создавались, многие стремятся продлить существование как можно дольше. Поэтому они заново определяют или меняют свои цели, если полное достижение первоначальных целей практически завершено.

*Вторая причина*, по которой планирование должно осуществляться непрерывно, - это *постоянная неопределенность будущего*. В силу изменений в окружающей среде или ошибок в суждениях, события могут разворачиваться не так, как это предвидело руководство при выработке планов. Поэтому планы необходимо пересматривать, чтобы они согласовывались с реальностью.

## **2. Функция организации.**

**Организовать** - значит создать некую структуру. Существует много элементов, которые необходимо структурировать, чтобы организация могла выполнять свои планы и тем самым достигать своей цели. Одним из этих элементов является работа, конкретные задания организации, такие как строительство жилых домов или сборка радио или обеспечение страхования жизни.

Промышленная революция началась с осознания того, что организация работы определенным образом позволяет группе работников добиться гораздо большего, чем они могли бы сделать без должной организации. Организация работы была в центре внимания движения за научное управление.

Поскольку в организации работу выполняют люди, другим важным аспектом функции организации является определение, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание из большого количества таких заданий, существующих в рамках организации, включая и работу по управлению.

Руководитель подбирает людей для конкретной работы, **делегируя** отдельным людям задания и полномочия или права использовать ресурсы организации. Эти субъекты делегирования принимают на себя ответственность за успешное выполнение своих обязанностей. Поступая, таким образом, они соглашаются считать себя подчиненными по отношению к руководителю.

**Делегирование** - это средство, с помощью которого руководство осуществляет выполнение работы с помощью других лиц. Концепция внесения систематического начала в организацию работы и деятельности людей может быть расширена

(как будет рассмотрено далее) до создания структуры организации в целом.

### **3. Функция мотивации.**

Руководитель всегда должен помнить, что даже прекрасно составленные планы и самая совершенная структура организации не имеют никакого смысла, если кто-то не выполняет фактическую работу организации.

Задача **функции мотивации** заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразуясь с планом. Руководители всегда осуществляли функцию мотивации своих работников, осознавали они это сами или нет.

В древние времена для этого служили хлыст и угрозы, для немногочисленных избранных - награды. С конца XVIII и по XX век было широко распространено убеждение, что люди *всегда* будут работать больше, если у них имеется возможность заработать больше. Считалось, таким образом, что мотивирование - это простой вопрос, сводящийся к предложению соответствующих денежных вознаграждений в обмен за прилагаемые усилия. На этом основывался **подход к мотивации** школы научного управления.

Исследования в области *поведенческих наук* продемонстрировали несостоятельность чисто экономического подхода. Руководители узнали, что мотивация, т.е. создание внутреннего побуждения к действиям, является результатом сложной совокупности потребностей, которые постоянно меняются.

В настоящее время, что для того, чтобы **мотивировать** своих работников эффективно, руководителю следует определить, каковы же на самом деле эти потребности, и обеспечить способ для работников удовлетворять эти потребности через хорошую работу.

### **4. Функция контроля.**

Почти все, что делает руководитель, обращено в будущее. Руководитель планирует действия по достижению цели в какое-то время, точно зафиксированное как день, неделя или месяц, год или более отдаленный момент в будущем.

За этот период многое может случиться, в том числе и много неблагоприятных изменений. Работники могут отказаться выполнять свои обязанности в соответствии с планом. Могут быть приняты законы, запрещающие подход, который избрало руководство. На рынке может появиться новый сильный конкурент, который значительно затруднит организации реализацию ее целей. Или просто люди могут совершить ошибку при выполнении ими своих обязанностей.

Такие непредвиденные обстоятельства могут заставить организацию отклониться от основного курса, намеченного руководством первоначально. И если руководство окажется неспособным найти и исправить эти отклонения от первоначальных планов, прежде чем организации будет нанесен серьезный ущерб, достижение целей, возможно даже само выживание, будет поставлено под угрозу.

**Контроль** - это процесс обеспечения того, что организация действительно достигает своих целей. Вот почему на рис. 3.1 стрелки, исходящие от контроля, идут к планированию.

Существуют три аспекта *управленческого контроля*.

Первый аспект - *установление стандартов* - это точное определение целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени. Оно основывается на планах, разработанных в процессе планирования.

Второй аспект - это *измерение* того, что было в действительности достигнуто за определенный период, и *сравнение* достигнутого с ожидаемыми результатами. Если обе эти фазы выполнены правильно, то руководство организации не только знает о том, что в организации существует проблема, но и знает источник этой проблемы.

Третий аспект - стадия, на которой *предпринимаются действия*, если это необходимо, для коррекции серьезных отклонений от первоначального плана. Одно из возможных действий - пересмотр целей, для того чтобы они стали более реалистичными и соответствовали ситуации.

Ваш преподаватель, например, через систему тестов, которая является способом контроля для определения ваших ус-



пехов в обучении по сравнению с установленными нормами, увидел, что ваша группа может усвоить больше материала, чем первоначально было определено. В результате он может пересмотреть учебные планы, чтобы обеспечить прохождение большего объема материала.

В настоящее время для поддержания функционирования предприятия топ-менеджмент должен учитывать внешние воздействия и принимать соответствующие управленческие решения, поэтому к основным функциям управления относятся координация и регулирование.

**Координация** – вид управленческой деятельности, обеспечивающий согласованное взаимодействие всех управленческих действий и функций, бесперебойность и непрерывность процесса управления.

*Функция координации* заключается в обеспечении необходимой согласованности действий работников. Цель координации – устранить параллельное выполнение функций и дублирование работ. Координация обеспечивает согласованность в работе всех элементов хозяйственного механизма организации. Это происходит за счет рациональных связей (коммуникаций) между структурными подразделениями предприятия и отдельными исполнителями. Она обеспечивает бесперебойность в работе организации и взаимосвязь всех функций организации. Основу координации составляет обмен информацией.

**Регулирование** – сохранение режима функционирования хозяйственной системы. С помощью регулирования устраняются отклонения от заданных параметров и обеспечивается нормальное протекание производственных процессов.

*Регулирование* - вид управленческой деятельности, посредством которой осуществляется удержание характеристик системы на определенной траектории. Регулирование направлено на предотвращение или исправление сбоев в процессе функционирования организации по отношению к цели.

*Сущность функций координации и регулирования* заключается в обеспечении согласованности действий всех звеньев управления, сохранении, поддержании и совершенствовании

установленного режима работы производственного механизма. При помощи этих функций решаются задачи, связанные с разделением труда в аппарате управления и упорядочением системы производства в случае отклонения от заданных параметров.

Цели координации и регулирования – это установление взаимодействия в работе производственных подразделений, руководителей, специалистов и устранение помех и отклонений от заданного режима работы.

### **5.3 Характеристика связующих процессов в управлении**

Рассмотренные четыре **функции управления** - планирование, организация, мотивация и контроль - имеют две общих характеристики:

- требуют принятия решений,
- необходимы коммуникации для обмена информацией.

Чтобы получить информацию для принятия правильного решения и сделать это решение понятным для других членов организации необходимо установление связей между четырьмя функциями управления, которые часто называют **связующими процессами**. К связывающим процессам относятся: процесс принятия решений, процессы коммуникации, процессы информационного обмена.

#### **1. Процесс принятия решений.**

Управленческая работа - это, в основном, работа интеллектуальная. Она напоминает попытку сложить сложный мозаичный узор из отдельных кусочков после того, как кто-то свалил в эту же коробку кусочки мозаики, принадлежащие еще пяти различным сюжетам. Чтобы дополнить сравнение с мозаикой, следует сказать, что руководителям приходится перебирать многочисленные комбинации потенциальных действий для того, чтобы найти правильное действие - для данной организации в данное время и в данном месте.

По сути, чтобы организация могла четко работать, руководитель должен сделать серию правильных выборов из не-

скольких альтернативных возможностей. Выбор одной из альтернатив - это решение.

Следовательно, **принятие решения** - это выбор того, *как* и *что* планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. В самых общих чертах именно это составляет основное содержание деятельности руководителя.

Основным требованием для принятия эффективного объективного решения или даже для понимания истинных масштабов проблемы является наличие адекватной точной информации. Единственным способом получения такой информации является коммуникация.

## ***2. Процессы коммуникации.***

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.

Очевидно, что если **коммуникации** между людьми не будут эффективными, люди не смогут договориться об общей цели, что составляет предпосылку существования организации как таковой. *Информация* в процессе коммуникации передается не только для того, чтобы могли приниматься здравые решения, но также и для того, чтобы они могли выполняться.

Планы, например, нельзя выполнить, если они не будут переданы тем людям, которые должны их выполнять. Обычно, если руководство может донести обоснование своих решений до подчиненных, это значительно повышает шансы их успешного выполнения.

До тех пор, пока работники не понимают, какое вознаграждение может предложить им организация за хорошо выполненную работу, они не могут быть достаточно мотивированы и хорошо работать на нее.

**Коммуникация** также важна и в функции контроля. Руководители нуждаются в информации относительно того, что было выполнено, чтобы правильно оценить, были ли достигнуты цели организации.

3. **Процесс информационного обмена** включает следующие действия: формирование массивов информации, выбор форм ее представления и каналов распространения, оценка полноты и качества информации. С помощью данных действий можно построить процессную модель управления организацией (рис. 5.2).

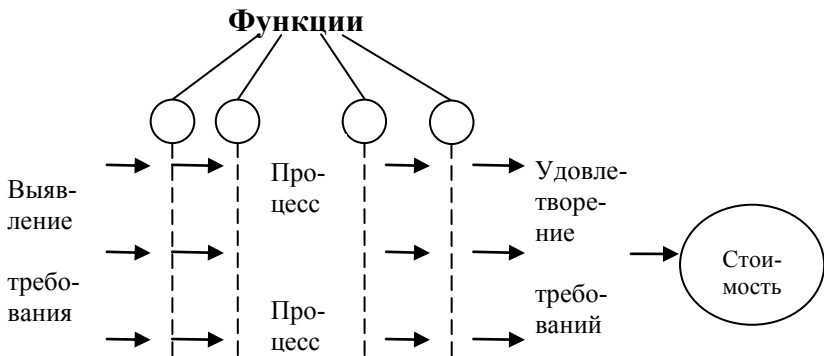


Рисунок 5.2 – Процессная модель управления организацией

В рамках процессного подхода система менеджмента рассматривается как один *большой процесс*, состоящий из цепочки взаимосвязанных процессов; причем выходы каждого процесса являются входами для других процессов, а вся цепочка процессов работает для создания ценности для потребителя.

Таким образом, **связывающие процессы** в структуре системы управления обеспечивают *взаимозависимость функций управления*, это отличает **процессный подход** от *системного подхода*, который подчеркивает необходимость установления взаимозависимости между отдельными частями организации, а также взаимозависимости организации с элементами окружающей среды.

### **Контрольные вопросы по теме 5**

1. В чем заключается сущность процессного подхода к управлению?
2. Что представляет собой функция управления? Какие основные функции управления Вы знаете?
3. Опишите содержание основных функций управления?
4. Что такое связующие процессы в организации? Какие связующие процессы организации Вы знаете?

### **Проверочные тесты по теме 5**

1. \_\_\_\_\_ управления - это особый вид управленческой деятельности, продукт разделения и специализации труда в сфере управления, представляющий собой часть этого процесса.

А. метод, Б. структура, В. функция, Г. система

2. К основным видам управленческих функций не следует относить...

А. комбинированные, Б. конкретные, В. специальные, Г. общие

3. Согласно теории менеджмента к конкретным функциям управления процессами в организации нельзя отнести управление...

А. сбытом, Б. производством, В. прибылью, Г. маркетинговыми исследованиями

4. К основным характеристикам функций управления в менеджменте относится:

А. обособленность функций друг от друга

Б. непредсказуемость результата выполнения работ при реализации функции

В. значительный объем работ в рамках одной функции

Г. однородность содержания работ в рамках одной функции.

5. Вид управленческой деятельности, обеспечивающий согласованное взаимодействие всех управленческих действий и функций, бесперебойность и непрерывность процесса управления, называется:

А. планированием, Б. организацией, В. контролем, Г. координацией,

6. К основным функциям управления организацией относится...

А. побуждение, Б. планирование, В. обмен информацией, Г. имидж

7. Направление или вид управленческой деятельности, характеризующейся обособленным комплексом задач и осуществляемый специальными приемами и способами, в теории менеджмента называется термином...

А. «принцип управления»

Б. «задача управления»

В. «функция управления»

Г. «функциональное подразделение организации»

8. К конкретным функциям управления ресурсами в организации не относится функция управления ...

А. запасами, Б. информацией, В. финансами, Г. маркетингом.

9. Необходимость планирования как общей функции менеджмента состоит в определении...

А. информационных потоков

Б. методов менеджмента

В. принципов менеджмента

Г. конечных и промежуточных целей

10. Функция управления, имеющая целью сформировать управляющую и управляемую подсистемы, установить рациональные связи между ними, называется:

- А. проектирование,
- Б. планирование,
- В. контроль,
- Г. организация.

## **6. СИСТЕМНЫЙ И СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ**

*Любая система, в т.ч. и производственная,  
нормально функционирует,  
если она достаточно чутко реагирует  
на изменяющиеся условия среды*  
Ф.Ф. Аунапу

*Без знания стандартных ситуаций невозможно  
понимание ситуаций нестандартных*  
И. Шевелев/7/

### **Вопросы темы**

- 6.1. Формирование и развитие системного подхода
- 6.2. Сущность системного подхода
- 6.3. Принципы и аспекты системного подхода
- 6.4. Становление и развитие ситуационного подхода
- 6.5. Сущность ситуационного подхода
- 6.6. Применение ситуационного подхода в управлении организацией

#### ***6.1. Формирование и развитие системного подхода***

Системный подход сформировался в середине XX столетия. В неявной простейшей форме системный подход применялся в науке с самого начала ее возникновения. Даже тогда, когда отдельные науки занимались накоплением и обобщением первоначального фактического материала, идея систематизации и единства лежала в основе всех поисков новых фактов и приведения их в единую систему научного знания.

Само слово «система» появилось в Древней Греции 2000 - 2500 лет назад и означало сочетание, организм, устройство, организация; союз, упорядоченность и целостность естественных объектов.

В науке на протяжении длительного времени основные подходы к изучению объектов были связаны с двумя методологическими аспектами. Первый аспект, начиная с древнейших времен, выражал *элементаризм* (его крайняя форма - механистический атомизм); второй аспект - это варианты концепции *целостности*.

Элементаризм исходил из убеждения, что во всяком явлении необходимо отыскать его первооснову, поэтому проблема сложности есть проблема сведения сложного к простому, целого к части, исходному простому элементу. В противоположность этому концепция целостности исходила из невозможности сведения сложного к простому, а целого к части. Эта концепция предполагает наличие у целостного объекта таких свойств и качеств, которые никак не могут быть присущи его составным частям.

Постепенно стала осознаваться недостаточность не только элементаристского и противоположного ему целостного подхода, но и самого способа мышления, заключенного в эти рамки. Это осознание нашло наиболее полное выражение в теории познания И. Канта (1724 - 1804) и всей немецкой классической философии. Эта новая логика мышления все более ориентировалась на поиск внутренних «механизмов» жизни и развития объектов.

Важный шаг на пути совершенствования принципов научного мировоззрения был связан с расширением и углублением представлений о причинности. В сфере естествознания первым конкретным выражением обновления принципов подхода к объекту изучения явилось создание статистической физики, опирающейся на вероятностный принцип. Вслед за физикой статистические методы исследования начали распространяться и в других областях знания, в том числе и в социальных нау-



ках. Разработкой статистических методов завершилось формирование предпосылок системного подхода.

В первой половине XX века наука вынуждена была переосмыслить многие фундаментальные понятия и выработать ряд новых, адекватных, появившимся научным данным.

Осуществляется переход к изучению сложных систем практически во всех областях знаний. Изучение квантово-механических систем в физике (Бор, Резерфорд, Зоммерфельд и др.); появление теоретической биологии (Дарвин, Геккель, Мендель, Мечников, и др.); развитие социологии как реакция на усложняющийся социум (Парето, Сорокин, Вебер, Дюркгейм и др.), экономики (Кондратьев, Кейнс и др.), и многих других отраслей знания привели к переосмыслению понятий «система», «организация», «изменчивость», «устойчивость», «причинность», «взаимодействие».

Формирование «системности» как научно-прикладной дисциплины относится к середине 40-х годов XX века. Некоторые исследователи считают, что движущей силой ее возникновения и развития стал конфликт новых мощных технологий и невозможность управления ими при помощи накопленного ранее управленческого опыта. Разработка, широкое применение и популяризация методов дисциплины считается заслугой знаменитой RAND Corporation, ставшей первой в мире «фабрикой мысли», теоретики и специалисты которой выполнили ряд основополагающих работ в этой области, а также практически применили системную методологию в Министерстве обороны и других ведомствах и компаниях США. Именно среди ее работ нужно искать первоисточники по таким методам, как моделирование систем, нелинейное и динамическое программирование, использование методов «Дельфи», «Монте-Карло», и т.д.

Впервые рассмотрел организацию социальной системы американский исследователь Честер Бернارد. Ч. Бернارد сформулировал следующие основные функции менеджмента: определение целей организации, поддержание связи между ее элементами и обеспечение эффективного функционирования

элементов, что составляет основу функционирования социальных систем.

Представителем системного подхода является Питер Друкер – выдающийся современный теоретик в области менеджмента. По мнению П. Друкера только после выработки целей организации можно определять ее функции, систему и методы взаимодействия элементов процесса управления. До него со времен А. Файоля определяющими были функции и процесс.

С позиции управления производственными коллективами особое значение приобретает «школа социальных систем» (конец XIX - 60-е годы XX в.), которая рассматривает как комплексную систему любую социальную организацию. Основными задачами анализа социальных систем являются мотивы поведения человека в обществе, выявление его целевой ориентации, система стимулов, личная власть, чувство своего соответствия занимаемому месту в социуме. В основе анализа социальных процессов лежат экономико-математические методы, теория игр, теория информации и т.д.

Однако возникновение системного метода как особого способа исследования многие относят ко времени Второй мировой войны и наступившему мирному периоду. Тогда ученые столкнулись с проблемами комплексного характера, которые требовали учета взаимосвязи и взаимодействия многих факторов в рамках целого.

Согласно новому подходу, мир предстал в виде огромного множества систем самого разнообразного конкретного содержания и общности, объединенных в единое целое - Вселенную.

В развитии системных исследований можно выделить несколько этапов.

В 1920-е гг. в СССР вышла книга А. А. Богданова «Всеобщая организационная наука» (тектология), явившаяся исторически первым вариантом общей теории систем. Система (или комплекс) у А. Богданова не просто множество, это динамический комплекс, который можно рассматривать как процесс, имеющий циклическое развитие. При этом проводится

четкое различие между организацией и структурой. Под организацией понимается совокупность процессов ее составляющих, а структура есть особое пространственное представление этой совокупности.

Введение А.А. Богдановым процессуального взгляда на организацию сложных систем, предполагающего все большую полноту функционального использования их свойств и структур, дало новый импульс системным исследованиям. А.А. Богданов подчеркивал, что только активное использование внешней среды обеспечивает сохранность систем.

С именем А. Богданова связана также целенаправленная разработка организационных структур на основе предсказания будущих направлений их развития, в первую очередь развития в кризисных ситуациях. Сохранение и развитие целостности системы тесно связаны с процессами самообновления и самоорганизации.

В 1930-е гг. идея системного подхода и построения общей теории систем была возрождена в работах Людвиг фон Берталанфи и других зарубежных исследователей. В 1930 - 1940-е гг. в СССР идеи системности были развиты в трудах В.И.Вернадского и А.Л.Чижевского.

Философ Л. фон Берталанфи построил общую теорию систем, сформулировал модель открытой системы. По Л. фон Берталанфи, система – это комплекс взаимодействующих элементов, совокупность элементов, находящихся в определенных соотношениях друг с другом и со средой.

Общая теория систем у Л. Берталанфи выступает в двух смыслах. В широком - как основополагающая, фундаментальная наука, охватывающая всю совокупность проблем, связанных с исследованием и конструированием систем. В узком смысле - как теория, стремящаяся вывести из общего определения системы как комплекса взаимодействующих элементов понятия, относящиеся к организации в целом (взаимодействие, сумма, централизация, и т.д.), и применяющая их к анализу конкретных явлений. Прикладная область общей теории сис-

тем включает, согласно Берталанфи, системотехнику и исследование операций.

К 1950-м гг. относят начало развития кибернетики, основоположником которой признан Н. Винер (1958). Выходят в свет труды У.Р.Эшби, О. Ланге и других авторов, связанные с проектированием автоматизированных систем управления.

Появление кибернетики как науки об общих закономерностях процессов управления и передачи информации в технических системах, живых организмах и обществе является самым значительным шагом в формировании идей системного метода. В ней наиболее отчетливо виден новый подход к исследованию различных по конкретному содержанию систем управления.

Впервые было ясно показано, что процесс управления с самой общей точки зрения можно рассматривать как процесс накопления, передачи и преобразования информации. Само же управление можно отобразить с помощью определенной последовательности алгоритмов, или точных предписаний, посредством которых осуществляется достижение поставленной цели. Практической реализацией информационных идей управления стало развитие компьютерной техники и современных методов информационного моделирования систем.

В 1960 - 1980-е гг. были продолжены оригинальные концепции общей теории систем, имеющие собственный математический аппарат. Этот этап отмечен трудами А. Умова, М. Месаровича, А. Берга, Н. Амосова, В.Глушкова и других отечественных ученых.

Исследователь М. Месарович утверждал: «Общая теория систем должна быть настолько общей, чтобы охватить все различные уже существующие конкретные теории. В связи с этим она должна быть достаточно абстрактной, чтобы ее термины и понятия могли быть интерпретированы в каждой из наиболее узких областей» [12].

Известна также теория функциональных систем, разработанная П.К. Анохиным, рассматривающая деятельность организма в целом, как единую систему. Согласно теории функ-

циональных систем центральным системообразующим фактором каждой функциональной системы является результат ее деятельности. Анализ истинных закономерностей функционирования раскрывает скорее механизм «содействия» компонентов целого, чем их «взаимодействие», т.е. система обладает эмерджентностью.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что системные исследования в XX веке прошли определенный путь своего становления. Применение системного подхода повышает эффективность организации и управления сложными системами, к которым относится и коммерческая деятельность.

### ***6.2. Сущность системного подхода***

**Система** (греч.) — это объекты, обладающие целостностью и состоящие из взаимодействующих между собой и окружающей средой частей и элементов для достижения определенной цели [12].

Системный подход способствует выработке правильных методов мышления об объекте исследования, в основе которых лежит требование общей цели всех процессов и подсистем, а также их взаимодействия.

Как комплексная методология процесса познания и анализа систем системный подход характеризуется следующими основными признаками:

- исследуемый объект оценивается как единое целое независимо от рассматриваемой точки зрения;
- решение частных проблем подчиняется решению проблем, общих для всей системы;
- познание объекта не ограничивается только механизмом функционирования, а расширяется до выявления внутренних закономерностей развития объекта;
- элементы системы, имеющие второстепенное значение в одних условиях, могут оказаться существенными при изменении обстоятельств.

Системный подход требует исследования объекта, с одной стороны, как единого целого и как системы, включающей другие составные элементы, находящиеся во взаимодействии, а с другой стороны — как составной части другой системы более высокого уровня (метасистемы), в которой анализируемый объект взаимодействует с остальными подсистемами.

Согласно системному подходу все организации являются системами. Поскольку работники выступают компонентами организаций (социальные компоненты), наряду с техникой, которая используется для выполнения работы, системы называются социотехническими, социотехнологическими.

Сущность системного подхода заключается в том, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимосвязанных элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды. Согласно системному подходу все организации являются открытыми системами, т.к. функционирование любой организации зависит от внешней среды, окружающего мира.

Элементы организаций связаны между собой, взаимозависимы и оказывают непосредственное воздействие. Изменения в одном из элементов организации обуславливают изменения других и в целом организации.

При системном подходе любая система (объект) рассматривается, как совокупность взаимосвязанных элементов, имеющая выход (цель), вход, связь с внешней средой, обратная связь, в системе “вход” перерабатывается в “выход”.



Рисунок 6.1 - Организация как открытая система [3]

Управление с позиции системного подхода - это осуществление совокупности воздействий на объект, выбранных из множества возможных воздействий на основании информации о поведении объекта и состоянии внешней среды для достижения заданной цели.

Система управления организацией с позиции системного подхода может быть определена как:

- концептуальная, если она рассматривается как модель системы управления;
- эмпирическая, если рассматривается конкретная организация;
- искусственная, поскольку она создана и используется людьми;
- «человеко-машинная», поскольку в контур управления включена автоматизированная информационная система;
- замкнутая или открытая в зависимости от решаемых задач и используемой для этого информации – только внутренней или связанной с окружающей средой;
- временная, поскольку она периодически подвергается формальным или неформальным изменениям.

Системный подход является теоретической и методологической основой системного анализа.

*Системный анализ* – это комплекс исследований, направленных на выявление общих тенденций и факторов развития организаций и выработку мероприятий по совершенствованию системы управления и всей производственно-хозяйственной деятельности организации.

Конечной целью системного анализа является разработка и внедрение выбранной эталонной модели системы управления.

Системный подход рассматривается как совокупность принципов, определяющих цель и стратегию решения сложных проблем, как метод, основанный на представлении объекта-носителя проблемы в качестве системы, включающий с одной стороны разложение сложной проблемы на ее составляющие, анализ этих составляющих, вплоть до постановки конкретных задач, имеющих отработанные алгоритмы решения, а с другой стороны, удержание этих составляющих в их неразрывном единстве.

Положительная роль системного подхода сводится к тому, что:

- понятия и принципы системного подхода позволяют выявить больше реальных возможностей, чем отмечено в традиционных методах;
- кроме того, для выявления наиболее полных связей и поиска конкретных элементов целостности системный подход позволяет найти новое объяснение по сравнению с традиционными методами;
- сложные объекты имеют множество вариантов декомпозиции, и типы связей между элементами могут быть различными. Системный подход позволяет определить критерий выбора адекватного варианта декомпозиции, с учетом единицы анализа.

### ***6.3 Принципы и аспекты системного подхода***

Системный подход в исследовании управления можно представить в совокупности принципов, которым необходимо



следовать и которые отражают как содержание, так и особенность системного подхода.

В литературе встречаются различные формулировки системных принципов менеджмента. Так Мильнер Б.З. представляет следующие **принципы системного подхода** [11]:

- *целостность*, т.е. система является целым объектом, характеризующимся определенными свойствами;

- *комплексность*, которая проявляется в рассмотрении объекта исследования по всем элементам в различных разрезах и аспектах;

- *неделимость*, т.е. каждый из элементов системы обладает определенными свойствами, а взаимодействующие в системе элементы дают новое качество, не присущее отдельно каждому элементу;

- *целенаправленность* – система это не хаотичное сочетание элементов, а подчинение их действий одной цели;

- *динамичность* говорит о том, что система никогда не останавливается в развитии, с течением времени она приобретает новые свойства;

- *способность к самосохранению и самосовершенствованию*, т.е. система должна обладать рядом внутренних связей между элементами, обуславливающих ее сохранность в течение некоторого промежутка времени, и способностью к самосовершенствованию, адаптации в меняющихся условиях внешней среды.

В работах других авторов наиболее часто встречаются также следующие принципы системного управления, которые можно добавить к вышеуказанным [8,12,13]:

- *взаимозависимость системы и среды*, т.е. система проявляет свои свойства в процессе взаимодействия со средой;

- *иерархичность* - т.е. ранжирование частей, каждый элемент системы рассматривается как подсистема, а сама система - как элемент более сложной системы;

- *множественность состояний и описания системы* — построение различных моделей, каждая из которых описывает определенное состояние системы;

- *декомпозиция* - возможность расчленения объекта на составные части, каждая из которых имеет цели, вытекающие из общей цели системы.

Но эти принципы системности только тогда могут быть полезны и эффективны, могут отражать действительно системный подход, когда они сами будут учитываться и использоваться системно, т. е. во взаимозависимости и в связи друг с другом.

Системного подхода в менеджменте раскрывается не только в принципах системного управления, но и в рассмотрении объекта исследования с различных сторон, в различных аспектах.

В развернутом виде сущность системного исследования сформулирована В. Г. Афанасьевым, определившим ряд взаимосвязанных аспектов (элементов), которые в совокупности и единстве составляют системный подход [14].

#### **Аспекты системного подхода:**

- *системно-исторический аспект* включает исследование процесса возникновения системы, ее развитие, эволюцию, предвидение ее исторической перспективы, анализ развития.

Любая система не является неизменной, раз и навсегда заданной. Она не абсолютна, не вечна главным образом потому, что ей присущи внутренние противоречия. Каждая система не только функционирует, но и движется, развивается; она имеет свое начало, переживает время своего зарождения и становления, развития и расцвета, упадка и гибели. А это значит, что время является непременным атрибутом системы, что любая система исторична;

- *системно-элементный аспект* требует изучения составных частей – элементов и подсистем, из которых состоит система. Непременной принадлежностью систем являются их компоненты, части, именно то, из чего образовано целое и без чего оно невозможно.

Этот подход иногда называли "перечислением" системы. Его вначале пытались применить для исследования сложных систем. Однако первые же попытки применить такой подход к

исследованию систем управления предприятиями и организациями показали, что «перечислить» сложную систему практически невозможно.

- *системно-структурный аспект* предполагает изучение внутренней организации системы, способов взаимодействия ее элементов и подсистем, уровней построения системы.

Компоненты системы являются собой не набор случайных бессвязных объектов. Они интегрированы системой, являются компонентами именно данной системы. При структурном исследовании предметом исследований, как правило, являются состав, структура, конфигурация, топология и т. п.

- *системно-функциональный аспект* включает изучение видов деятельности, функций, выполняемых системой, осуществляет их дробление на подфункции, работы, операции. Цель выступает в системе как один из важных системообразующих факторов. Но цель требует действий, направленных на ее достижение, которые есть не что иное, как ее функции. Функции по отношению к цели выступают как способы ее достижения.

- *системно-процессный аспект* рассматривает процессы в системе, которые обеспечивают ее целостность, совершенствование и развитие. Управление рассматривается как процесс, как работа по достижению целей с помощью серии непрерывных взаимосвязанных действий - функций.

- *системно-коммуникационный аспект* рассматривает системы с точки зрения ее отношений с другими, внешними по отношению к ней, системами, исследует взаимосвязи системы с другими объектами или явлениями по горизонтали и вертикали,

Каждая система всегда является элементом (подсистемой) другой, более высокого уровня, системы, и сама, в свою очередь, образована из подсистем более низкого уровня и, кроме того, контактирует с объектами внешней среды. Иначе говоря, система связана множеством отношений (коммуникаций) с самыми различными системными и несистемными образованиями.

- *системно-интегративный аспект* рассматривает все механизмы, факторы, влияющие на сохранение, развитие и совершенствование системы. Интегративный аспект заключается в выяснении целей системы, противоречий в ее функционировании, путей и способов разрешения противоречий.

Системный подход реализуется в полном объеме лишь тогда, когда рассматриваются все аспекты функционирования системы.

#### ***6.4. Становление и развитие ситуационного подхода***

Рассмотрение ситуации как важного явления не является чем-либо новым в управленческой теории. Идея намного впереди своего времени, Мери Паркер Фоллетт еще в 20-е годы говорила о "законе ситуации". Она отмечала, что "различные ситуации требуют различных типов знаний" и что человек, обладающий знаниями применительно только к одной ситуации, стремится быть в хорошо управляемых деловых организациях при прочих равных условиях калифом на час. Два десятилетия спустя, в 1948 г., Ральф Стогдилл (Университет штата Огайо) провел тщательное и скрупулезное исследование характерных качеств лидеров и также пришел к выводу, что именно ситуация по большей части определяет, какие черты и навыки нужны лидеру.

Однако лишь в конце 60-х годов управление и смежные дисциплины социальных наук получили достаточное развитие, чтобы справиться с переменными, влияющими на организацию и на эффективность управления в различных ситуациях.

Одним из основоположников ситуационного подхода является крупный американский специалист в области менеджмента Игорь Ансофф. Динамический аспект ситуационного подхода раскрыт в работе И.Моклера, предложившего достаточно четкую схему: диагноз ситуации и определение путей достижения цели; выявление факторов, влияющих на решение; выработка и оценка альтернатив; разработка тактики реализации решения.

Характеризуя суть этого направления, Ф.Каст и Д.Розенцвейг пишут "Ситуационный подход стремится понять взаимосвязи внутри и между подсистемами, а также между организацией и ее средой, и определить типы отношений или конфигурации переменных. Он делает; ударение на многовариантную природу организаций и пытается понять, как организация оперирует при изменяющихся условиях и в специфических обстоятельствах. Ситуационный подход четко направлен на то, чтобы предложить проекты организаций и системы управления, наиболее соответствующие специфическим ситуациям» [11].

Обособление ситуационного подхода среди концепций организации управления производством не означает его абсолютную оторванность от других учений.

Г.Кунц и С.О'Доннел условно подразделяют все попытки создания научных теорий управления на два направления. Они подчеркивают, что некоторые ученые сводят принципы и теорию к поискам одного лучшего способа действия. По их мнению "наилучшие концепции и методы можно выбрать только после того, какознакомишься с конкретными обстоятельствами, в которых придется действовать [7]. Центральный тезис ситуационных теорий управления состоит в том, что не существует имеющего всеобщую пригодность единственно оптимального метода действия, а, скорее, имеется ряд альтернативных решений, одно из которых может оказаться приемлемым в данной конкретной ситуации.

Ситуационные концепции возникли в США в начале 60-х годов и были связаны с критикой классических, а затем неоклассических теорий менеджмента. В этой связи возникли направления, изучавшие практический опыт управления. Идея о приспособлении организации к среде в условиях рынка, ее адаптации хорошо осознавалась и использовалась теоретиками организационных систем и раньше.

Однако ситуационисты пошли дальше, они выдвинули и обосновали тезис, что между организацией и средой не только существуют отношения адаптации, но и внешние характери-

стики среды, с одной стороны, и внутренние структурные и поведенческие параметры организации - с другой, неразрывно связаны объективными закономерностями и взаимозависимостями.

К началу 70-х годов такого рода подход названный П. Лоуренсом и Д. Лоршем вероятностным, ориентированным на учет случайных воздействий, Р. Моклером «ситуационной теорией», можно разделить на два течения.

Основоположителем первого является Дж. Вурворд. В результате исследования она выдвинула концептуальное положение о том, что ситуация определяется типом производственных отношений. В этот термин здесь вкладывается общая характеристика функционирования хозяйственной ситуации.

Необходимо отметить, что данная теория обладает существенным недостатком. Она опирается на понятие «производственная технология», по которым понимаются типы производства. В основу определения связей технологии с управлением положена классическая линейно-функциональная модель, которая не отражает глубинных взаимосвязей с производственной организацией. Ситуации недопустимо определять только по производственному признаку, необходимо учитывать и управленческие, и научно-технические, и инфраструктурные связи.

Второе направление ситуационных теорий управления связано с иным пониманием ситуации. Здесь объектом исследования является не общая обстановка в организации, а динамическое изменение состояния, каждое из которых в данный момент времени и есть ситуация, характеризуемая набором определенных ее признаков. Главной задачей ситуационного управления в этом смысле является создание запаса представлений о сходных управленческих ситуациях, характерных для определенного уровня данной хозяйственной организации.

Такое представление о производственных ситуациях наилучшим образом отражает тот факт, что в организационных системах множество ситуаций разлагается на ряд подмножеств, сходных по управлению. Самой значительной про-

блемой реализации ситуационного управления в этом случае является формирование списка ситуаций и гарантирование достаточности этого списка для управления системой с заданной вероятностью.

Значительные результаты в этой области исследования получены отечественными учеными Д.А. Пospelовым, Ю.И. Клыковым, А.Ю. Левиатовым еще в 60 – 70 годы.

Наиболее показательным представителем второго направления ситуационных теорий является Ю.И. Клыков. По его мнению, главной задачей ситуационного управления является создание в памяти управляющей системы запаса представлений о сходных управленческих ситуациях, характерных для определенного уровня хозяйственной организации [15].

Значительным результатом различных направлений ситуационного подхода являются выводы о том, что формы, методы, системы, стили управления должны существенно варьироваться в зависимости от объективных условий деятельности производственной системы. Такой подход ориентирован на практическое применение. Заблаговременно изучая свойства ситуаций и возможные варианты их развития, исследователь не предписывает наилучшее управленческое действие, а сужает сферу, где оно, это действие, может быть обнаружено, доказательно отбрасывает заведомо ложные варианты.

Отмечая позитивные моменты ситуационного подхода к управлению производством, В.З. Мильнер отмечает, что при его реализации делается упор прежде всего на интеграцию всех этапов управленческого процесса в единое целое, более глубокую проработку механизмов организационной координации на повышение аналитического потенциала организации, способности к выявлению и решению новых проблем с целью поддержания динамического равновесия между организацией и ее средой и осуществления обратной связи по отношению к конечным целям и результатам конечной деятельности [11].

В.З. Мильнер, справедливо отмечает, что проблемная (ситуационная) ориентация управления связана с необходимо-

стью применения, более гибких, адаптивных организационных форм управления.

Разработки зарубежных специалистов по ситуационному управлению П. Лоуренса, Д. Лорша, Л. Далтона, Р. Моклера, Дж. Томпсона, Дж. Вурвард критикуются прежде всего за эклектичность. Однако в их научных публикациях ситуационный подход трактуется уже не как простой набор предписываемых руководств, а как способ мышления об организационных проблемах и их решениях.

Традиционные школы управления пытались определить принципы, относящиеся к функциям управления. Применение этих принципов на практике традиционно рассматривалось как искусство, т.е. как нечто, чего можно достичь только через опыт, методом проб и ошибок. Ситуационный подход внес большой вклад в теорию управления используя возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям.

### ***6.5. Сущность ситуационного подхода***

Ситуационный подход пытается увязать конкретные теории и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно.

Ситуационный подход концентрируется на ситуационных различиях между организациями и внутри самих организаций. Он пытается определить, каковы значимые переменные ситуации и как они влияют на эффективность организации.

Ситуационный подход стремится понять и рационально организовать взаимосвязи внутри предприятия и между предприятием и внешней средой.

Ситуационный подход сфокусирован на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку существует обилие факторов в самой организации (внутренние переменные) и в окружающей среде (внешние переменные), не существует единого «лучшего» способа управлять организацией. Самым эффективным методом управления



в конкретной ситуации будет являться тот, который более всего способствует решению данной ситуации.

Главной задачей ситуационного управления является создание запаса представлений о сходных управленческих ситуациях, характерных для определенного уровня развития предприятия и разработка алгоритмов принятия решений в конкретных ситуациях.

**Центральным моментом ситуационного подхода** является ситуация, т.е. конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время. Из-за того что в центре внимания оказывается ситуация, ситуационный подход подчеркивает значимость «ситуационного мышления». Используя этот подход, руководители могут лучше понять, какие приемы будут в большей степени способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации.

Как и системный, ситуационный подход не является простым набором предписываемых руководств, это скорее способ мышления об организационных проблемах и их решениях. В нем также сохранена концепция процесса управления, применимая ко всем организациям. Но ситуационный подход признает, что, хотя общий процесс одинаков, специфические приемы, которые должен использовать руководитель для эффективного достижения целей организации, могут значительно варьировать.

Ситуационный подход расширил практическое применение теории систем, определив основные внутренние и внешние переменные, которые влияют на организацию. Поскольку в соответствии с этим подходом методики и концепции должны быть применимы к конкретным ситуациям, ситуационный подход часто называют ситуационным мышлением.

**Недостатками** являются сложность проработки всех вариантов ситуаций, необходимость создания расширенных информационных баз, слабая аргументированность для построения организационных структур управления.

К сожалению, невозможно определить все переменные, влияющие на организации. На практике менеджеры могут

рассматривать только те факторы, которые наиболее значимы для организации, и те, которые, скорее всего, могут повлиять на успех. Большинство ученых считают, что существует не более десятка важнейших факторов, которые можно сгруппировать в два основных класса - внутренние и внешние переменные.

Методами ситуационного управления выступают: системный анализ, методы исследования операций, методы моделирования, информационные обзоры, обобщения, проекты, разнообразные методы сегментации, сбора данных, анализа и статистической оценки.

### ***6.6. Применение ситуационного подхода в управлении организацией***

Согласно ситуационному подходу к управлению организационная структура предприятия и ее элементы есть не что иное, как ответ на различные по своей природе воздействия извне. Для использования подхода на практике следует определить, каковы значимые переменные ситуации и степень их влияния на эффективность организации.

При таком подходе предприятие рассматривается в динамике, а система управления быстро реагирует на возмущающие воздействия.

Ситуационный подход рассматривает производственные системы как сложные вероятностные системы, обладающими динамическими свойствами. Несомненным достоинством ситуационной теории управления является представление предприятия как системы открытого типа, характеризующейся внутренней целостностью, находящейся в разносторонней взаимосвязи с окружающей средой и обменивающейся с ней материальными, энергетическими и информационными потоками.

Эффективность такой системы определяется возможностью адаптации к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды, что проявляется в постоянном изменении качественных и количественных отношений между элементами.

Ситуационное управление, как основное средство упорядочивания, должно обеспечить равновесие между элементами системы. Однако равновесие должно быть не абсолютным, а динамичным. Для этого организация управления должна обладать пластическими свойствами, означающими ее способность быстро перестраиваться под воздействием внешних и внутренних факторов.

Совокупность воздействий факторов отражается в понятии производственно-хозяйственной ситуации. Большая часть исследователей ситуационного подхода под ситуацией понимает совокупность экономических условий функционирования производственной системы. Однако, более поздние научные представления о ситуации определяют ее как совокупность состояния системы и состояния среды в один и тот же момент времени. При этом производственно-хозяйственная ситуация характеризуется набором известных конечных показателей и может быть в различной степени удовлетворительной с точки зрения субъекта управления.

Сложность производственных систем и многообразие переменных, описывающих производственно-хозяйственные ситуации, значительные затраты на создание адекватного набора алгоритмов решения ситуационных затрат являются основными причинами, сдерживающими применение ситуационного подхода в управлении производственной организацией в целом.

Вместе с тем широкое использование ситуационного подхода в руководстве персоналом, в принятии стратегических решений организации усиливает практическую значимость ситуационной теории менеджмента.

Важным выводом ситуационного подхода является положение о том, что формы, методы и стили управления должны быть различными в зависимости от объективных условий работы предприятия.

**Методология реализации ситуационного подхода** в деятельности руководителя организации может быть представлены несколькими этапами:

1. Руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность. Это подразумевает понимание процесса управления, индивидуального и группового поведения, системного анализа, методов планирования и контроля и количественных методов принятия решений.

2. Каждая из управленческих концепций и методик имеет свои сильные и слабые стороны или сравнительные характеристики в случае, когда они применяются к конкретной ситуации. Руководитель должен уметь предвидеть вероятные последствия - как положительные, так и отрицательные - от применения данной методики или концепции. Приведем простой пример. Предложение удвоить зарплату всем служащим в ответ на дополнительную работу, вероятно, вызовет значительное повышение их мотивации на какое-то время. Но, сравнивая прирост затрат с полученными выгодами, мы видим, что такой путь может привести к разорению организации.

3. Руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию. Необходимо правильно определить, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных.

4. Руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект и таили бы меньше всего недостатков, с конкретными ситуациями, тем самым обеспечивая достижение целей организации самым эффективным путем в условиях существующих обстоятельств [3].

Данная методология, представленная М. Месконом, позволяет определить основные профессиональные действия менеджера в условиях ситуационного управления:

- ознакомление менеджера с эффективными средствами и методами профессионального управления;

- предвидение менеджером вероятных последствий от применения данной методики или концепции в конкретной ситуации;

- своевременная и адекватная реакция менеджера на ситуацию, правильное вычленение наиболее важных факторов, прогноз развития ситуации в случае изменения одной или нескольких переменных;

- способность к выбору тех приемов, которые вызовут наименьший отрицательный эффект в возникшей ситуации.

Ситуационный подход дает возможность заранее определить, какие приемы будут в большей степени способствовать достижению целей организации в зависимости от складывающейся ситуации.

### **Контрольные вопросы по теме 6**

1. Определите место системного подхода среди других подходов к менеджменту.
2. Дайте определение следующим категориям: система, системный подход, система управления, системный анализ.
3. В чем состоит сущность теории элементаризма?
4. Каких авторов можно считать основоположниками системного подхода?
5. Назовите достоинства и положительные стороны системного подхода в менеджменте?
6. Поясните сущность и приведите примеры действия принципа целостности и неделимости системы?
7. В чем состоит сущность системно-коммуникативного аспекта исследования?
8. Поясните различия между открытой и закрытой системой.
9. Назовите основные предпосылки развития ситуационного подхода
10. В чем состоит сущность и методология ситуационного подхода
11. Что понимается под ситуационными переменными?
12. Области применения ситуационного подхода.

## **Вопросы для дискуссии по теме 6**

1. Сформулируйте и обоснуйте свою точку зрения на взаимосвязи элементаристского, целостного и системного подходов в научных исследованиях.
2. Обоснуйте актуальность системного подхода в управлении современными организациями?
3. Опишите организацию управления деятельностью спортивного клуба в различных аспектах системного подхода.
4. Определите взаимосвязь ситуационного подхода и других основных подходов в менеджменте.
5. Сравните теорию ситуационного и системного подходов.

## **Проверочные тесты по теме 6**

1. Какой подход к управлению является наиболее эффективным в современных условиях?
  - а) функциональный подход
  - б) количественный подход,
  - в) системный подход.
2. Теория 7-S является отражением следующего подхода к управлению:
  - а) процессного;
  - б) ситуационного;
  - в) классического;
  - г) системного.
3. Ситуационный подход к управлению предполагает:
  - а) задача менеджмента состоит в организации такого взаимодействия компании и внешней среды, которое позволит уменьшить энтропию;
  - б) применение универсальных принципов управления в конкретных ситуациях;
  - в) успешное решение возникающих в организации проблем зависит от способности менеджеров идентифицировать основные характеристики сложившейся ситуации.
4. Предприятие является:
  - а) открытой системой;

- б) закрытой системой;
- в) открытой социотехнической системой;
- г) закрытой социотехнической системой.

5. Системный подход к управлению рассматривает менеджмент как...

а) комплекс мероприятий по эффективной организации совместного труда людей

б) реализацию совокупности общих и специальных функций управления

в) использование различных методов управления в зависимости от конкретной ситуации

г) сложную совокупность взаимосвязанных элементов и подсистем

6. Под открытой системой в менеджменте понимается система

а) состоящая из элементов и подсистем

б) в которой выходные элементы можно прогнозировать лишь с известной долей вероятности

в) объединяющая в себе все элементы и связи, влияющие на ее функционирование

г) взаимодействующая с внешней средой

7. Для какого научного подхода справедливо утверждение: формы, методы и стили управления должны быть различными в зависимости от объективных условий работы предприятия

а) системного

б) ситуационного

в) процессного

г) функционального

8. Какие из принципов не относят к принципам системного подхода?

а) иерархичность

б) целостность

в) разнообразие

г) целенаправленность

9. Изучения составных частей – элементов и подсистем, из которых состоит система является сущностью ..... аспекта системного подхода.

- а) системно-структурного
- б) системно-элементного
- в) системно-процессного

10. Какой подход стремится понять и рационально организовать взаимосвязи внутри предприятия и между предприятием и внешней средой?

- а) процессный
- б) комплексный
- в) ситуационный
- г) количественный

11. Какой принцип системного подхода раскрывается следующим положением: каждый из элементов системы обладает определенными свойствами, а взаимодействующие в системе элементы дают новое качество, не присущее отдельно каждому элементу?

- а) целостность
- б) иерархичность
- в) неделимость
- г) комплексность

## **7. РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ В РОССИИ**

*Суть управленческой деятельности заключается в организации и направлении человеческой энергии к определенной цели*  
*Н. Витке*

*Всякое дело, за которое Вы беретесь, требует исполнительности, дисциплины, инициативы*  
*А. Гастев/7/*

### ***Вопросы темы***

7. 1. Истоки менеджмента в России

7.2. Законы и концепции управления в России

7.3. Развитие менеджмента в России в конце 20 – начале



### ***7.1. Истоки менеджмента в России***

Источники, в которых в настоящее время приведена информация о становлении менеджмента в России, делятся на две группы: рассмотрение только исторических и/или политических вопросов управления и обобщение управленческих идей разных теоретиков и практиков. Кроме того, второе направление уточняется в рамках организационно-технических и социальных концепций. Материал, представленный на административно-управленческом портале, имеет отражение двух указанных подходов. /44/

В.Е. Ланкин считает, что активизация развития взглядов на управление в России отмечается с XVI в., когда шел бурный процесс ликвидации феодальной раздробленности и объединения рынков в единый национальный рынок. Причем вместе с усилением центральной власти развитие управления происходило прежде всего «сверху вниз». Этим Россия отличается от стран Европы и США, где оно шло «снизу вверх».

Реформы Петра I затрагивали многие направления общественной жизни как на государственном уровне, так и на уровне хозяйственных организаций и были связаны со становлением крупной промышленности, развитием мелкого ремесленного производства, сельского хозяйства, финансовой системы, внешней и внутренней торговли.

Идеи совершенствования государственного управления высказывали в своих трудах в XVIII в. И.Т. Посошков, А.П. Волинский, В.Н. Татищев, М.В. Ломоносов, Д.А. Голицын, А.Н. Радищев и др. Их идеи отражали специфику развития России и подчеркивали решающую роль государства в руководстве хозяйственными процессами.

Заметный вклад в истории России XVIII в. и в развитии ее экономики оставила Екатерина II. В целях совершенствования управления Россия была разделена на 50 губерний во главе с губернаторами, создано «Учреждение для управления губерний Российской империи», а каждая губерния делилась на 10–12 уездов.

При Александре I для упорядочения звеньев управленческого аппарата были учреждены министерства. Александр II в 1861 г. начал осуществлять крестьянскую, а в 1864 г. – земскую и в 1870 г. – городскую реформы. Управление экономикой проявлялось в организации артелей, ссудо-сберегательных товариществ, кредитовании крестьянских хозяйств, составлявших основу экономической жизни.

В 1909 г. П. А. Столыпиным был выдвинут смелый проект реформ в области земского самоуправления, предполагавший возможность использовать различные системы выборов, ликвидировать сословную иерархию в государственном управлении в уездах, создать русские земства в Западном крае и др., однако они не были осуществлены.

В развитие науки и практики управления в советский период вложили свой вклад А.К. Гастев, А.И. Берг, В.М. Глушков, Л.А. Канторович, С.Р. Струмилин, В.С. Немчинов и другие. В целом методы управления на предприятии (микроуровень) предусматривали использование основных принципов менеджмента, разработанных за рубежом, но в условиях преобладания государственной собственности в России объективно требовалась единая система управления от рабочего места до народного хозяйства страны.

В период «военного коммунизма» (1919–1921) для отражения международной агрессии против России командный метод управления сверху донизу и внеэкономические формы принуждения к труду были исторически оправданы.

После окончания гражданской войны новая экономическая политика предполагала ослабление государственного воздействия на экономику и расширение рыночных отношений.

В период перехода к крупному машинному производству (индустриализации) и коллективизации на селе во второй половине 20-х гг. государственное управление вновь стало преобладать.

Кооперативы в любой отрасли деятельности положительно зарекомендовали себя как организационно-экономическая формация в СССР, методика перехода к ним причинила круп-

ный материальный ущерб сельскому хозяйству. Фактически политика коллективизации проводилась организационно-административными методами управления в ущерб экономическим и социально-психологическим.

Если в период Великой Отечественной войны (1941 – 1945) непосредственное управление предприятиями со стороны государства было вызвано чрезвычайными обстоятельствами, то после войны продолжение этого курса было обусловлено преобладанием государственной собственности на средства производства и землю.

Управление продолжало осуществляться сверху вниз фактически до начала 90-х гг., т.е. до признания многообразия форм собственности.

В 70–80-е гг. развитие экономики страны тормозили затратные методы хозяйствования, когда поставленных целей добивались любой ценой, не считая затрат. Темпы экономического роста в 80-е гг. в среднем снизились по сравнению с 60-ми гг. в два раза, а по сравнению с довоенными годами и двумя послевоенными пятилетками – в три раза.

В 1986 г. М.С. Горбачев начал проводить новую общественную реформу, названную перестройкой. Однако в течение первых лет перестройки продолжалась затратная система управления экономикой, что приводило к диспропорции между промышленностью, сельским хозяйством и другими сферами общественного производства, росту дефицита государственного бюджета, росту выпуска в обращение денег, разбалансированию потребительского рынка. Все это дискредитировало плановую систему экономики и способствовало ее развалу.

Негативную роль здесь сыграли идеи программы «500 дней», целью которой была ликвидация плановой системы и создание условий для рыночного регулирования экономики путем стихийных цен, образующихся под воздействием спроса и предложений.

В октябре 1991 г. Б.Н. Ельцин выступил на Съезде народных депутатов РСФСР с обращением к депутатам и народу, в котором предложил принять меры по разгосударствлению

собственности, формированию рыночной среды и образованию новых форм управления на всех уровнях.

С января 1992 г. правительство перешло от плана к рыночному регулированию на основе либерализации цен. С 1992 г. в России был взят курс на замену коллективных хозяйств крестьянскими (фермерскими) хозяйствами.

Правовой основой для свободы предпринимательства явилась Конституция Российской Федерации, принятая 12 декабря 1993 г., закрепившая многообразие форм собственности, государственную поддержку конкуренции и охрану права частной собственности.

Принципиально новым подходом к управлению на местах (в городах, районах, сельских поселениях) явилось введение местного самоуправления, организационно обособленного от органов государства.

Свобода экономической деятельности открывает новые возможности для совершенствования менеджмента организации (предприятия). Однако в России эффективность управления организацией зависит в значительной степени от внешних факторов и, прежде всего, государственного менеджмента./44/

## ***7.2. Законы и концепции управления в России***

Прежде чем сформировались организационно-техническое и социальное направление в российской управленческой мысли, были получены результаты в области научного управления задолго до Ф.У. Тейлора. Так, согласно энциклопедии менеджмента, в 1860–70-х сотрудники Московского высшего технического училища (ныне МГТУ имени Н.Э. Баумана) разработали собственную методику рационализации трудовых движений, которая получила «Медаль преуспевания» на Всемирной торговой выставке в Вене в 1873 г. И эту методику сразу же стали активно внедрять английские промышленники./16,17/

Инженер Король Адамецкий (1866 — 1933), закончивший в 1893 г. Петербургский технологический институт, про-

водил на металлургических заводах Екатеринослава эксперименты по рационализации трудовых и производственных процессов, и информация об их результатах появилась раньше, чем о достижениях Тейлора. Адамецкий одним из первых обратил внимание на важность контроля в управлении с целью определения причин отклонений, который, по его мнению, является необходимым и неотъемлемым элементом, не зависимо от степени совершенства анализа, плана и исполнителя.

В 1908 г. в России начали выходить сборники переводов зарубежных изданий в области научного менеджмента: «Административно-техническая библиотека», инициаторами выпуска которых были популяризаторы тейлоризма горный инженер Л. Левенстерн и преподаватель Артиллерийской академии А. Пайкин. А в ряде высших учебных заведений страны началось преподавание дисциплин, связанных с управлением. Так, в 1911—1912 гг. в Петербургском политехническом институте И. Семеновым был прочитан курс «Организация заводского хозяйства».

Прерванные первой мировой и гражданской войнами отечественные исследования в области управления производством и научной организации труда были возобновлены в начале 1920-х гг. В 1921 г. состоялось Первая Всероссийская инициативная конференция по организации труда и производства, которая рассмотрела вопрос о преподавании в учебных заведениях дисциплин по организации труда и управлению производством, а в 1924 г. — Вторая Всесоюзная конференция. Их результатом стала формулировка «основных законов научной организации производства и НОТ», во многом сохраняющих значение до сегодняшнего дня.

Наиболее плодотворным в развитии отечественной управленческой мысли были 1920-е годы, когда в период НЭ-Па допускалась не только определенная свобода предпринимательства, но и научных идей в ряде областей, не связанных непосредственно с проблемами политики или идеологии. /45/

Как считают современные исследователи, в это время четко обозначились две основные группы концепций управления: *организационно-технические и социальные*.

К первой относят концепции «Организационного управления» А.А. Богданова (Малиновского); «Физиологического оптимума» О.А. Ерманского; «Узкой базы» А.К. Гастева; «Производственную трактовку» Е.Ф. Розмирович.

Ко второй — концепцию «Организационной деятельности» П.М. Керженцева; «Социально-трудовую концепцию управления производством» Н.А. Витке и «Теорию административной емкости» Ф.Р. Дунаевского. Рассмотрим их подробнее.

*А.А. Богданов* (1873—1928) был выдающимся естествоиспытателем, экономистом, философом. Он поставил задачу систематизировать огромный организационный опыт человечества и вооружить руководителей знанием соответствующих законов, создав особую науку — организационную. Предметом последней в технической сфере является организация вещей, в экономической сфере — организация людей, в политической — организация идей. Техническая организация, по мнению Богданова, была определяющей по отношению ко всем остальным, и, таким образом, он по сути пренебрегал самостоятельным характером социально-экономической деятельности людей.

Частным случаем организации А.А. Богданов считал дезорганизацию, возникающую вследствие отсутствия единства самих организующих сил и того обстоятельства, что каждый субъект пытается независимо от других организовать окружающий мир для себя и по-своему.

Хотя из-за абстрактности взгляды Богданова не получили широкого распространения, они содержали ценные для развития современной кибернетики и сетевых методов планирования идеи, в частности положения о структурной устойчивости систем, их уровнях и организационных механизмах формирования, «биорегуляторах», аналогичных современным «обратным связям» и пр.

**О.А. Ерманский** (1866—1941) в своих работах сформулировал предпосылки науки об организации труда и управления, связав ее необходимость с появлением определенных социально-экономических условий, и прежде всего крупного машинного производства, все факторы которого нужно было использовать максимум рационально.

Одним из основных законов этой науки О.А. Ерманский считал «закон организационной суммы», которая будет больше, чем» арифметическая составляющая ее сил», если все вещественные и личные элементы производства гармонично сочетаются и усиливают друг друга. Применительно к производству это означало, например, необходимость правильного подбора инструментов для работы с учетом конструкции, вида, формы обрабатываемого объекта, особенностей технологического процесса, физических и психических качеств работников.

Закон организационной суммы был необходим О.А. Ерманскому для формулировки главного принципа своей науки — принципа физиологического оптимума, который давал критерий рациональности выполнения любой работы. В основе этого критерия лежало отношение расходуемой энергии и достигаемого при этом эффекта, выраженное «коэффициентом рациональности» (полезная работа/затраты энергии).

Изучая данные о соотношении числа руководителей и исполнителей, которое стремительно уменьшалось, О.А. Ерманский, исходя из этой тенденции сделал вывод, что в недалеком будущем все станут руководителями, а вместо людей будут работать машины-автоматы.

Крупный организатор науки, оригинальный самобытный поэт **А.К. Гастев**, трагически погибший в годы сталинских репрессий, считал, что всю работу в области научной организации труда (НОТ) и управления нужно начинать с отдельного человека, кем бы он ни был — руководителем или рядовым исполнителем.

Методологической основой такого подхода стала разработанная им и его коллегами — сотрудниками Центрального

института труда, директором которого он был многие годы, концепция трудовых установок, содержащая в зародыше основы кибернетики, инженерной психологии, эргономики. Составными элементами этой концепции были: теория трудовых движений в производственном процессе; организация рабочего места; методика рационального производственного обучения и пр. С помощью содержащихся в них практических положений и выводов можно было задавать определенные стандарты для производственных операций, облегчать адаптацию работников к их непрерывному изменению, стимулировать их личную инициативу.

В отличие от западных специалистов А.К. Гастев и его ученики полагали, что внедрение НОТ и управления возможно и необходимо не только в технически оснащенном производстве, но и в «любом сарае», в самом «неустроенном медвежьем углу России», что в период доиндустриального уровня развития страны было крайне важно. Правда, этот тезис подвергался весьма резкой критике, ибо современники видели в нем попытку законсервировать техническую отсталость отечественного производства.

А.К. Гастев не только искал пути рационализации трудовых движений и оптимальной организации рабочего места, но пытался активизировать работника, развить в нем потребность к самосовершенствованию, привить каждому «организационно-трудовую бациллу». Этому должна была способствовать и разработанная им методика быстрого обучения высококвалифицированных работников, позволявшая сократить сроки последнего в 6 раз — с 3—4 лет до 4—6 месяцев.

Еще одним направлением творчества А.К. Гастева была разработка концепции узкой базы, суть которой можно было выразить словами «рабочий, который управляет станком, есть директор предприятия, которое известно под именем станка», и закономерности управления последним можно распространить не только на предприятие, но и на государство в целом. Эти закономерности, по мысли А.К. Гастева, действуют в сле-



дующем порядке: «расчет — установка — обработка — контроль — учет — систематика — расчет»

А.К. Гастев распространял эту формулу на управление как вещами, так и людьми, поскольку считал, что, как и операции, производимые с помощью оборудования, труд любого работника может быть разложен на такого рода элементы, легко поддающиеся регулированию.

Идеи А.К. Гастева составили основу предложенной им науки о труде и управлении — «социальной инженерии», в которой широко применялся математический аппарат, формулы и чертежи.

Исходным пунктом «производственной трактовки» управленческих процессов **Е.Ф. Розмирович** (1886—1953) были общие черты, имеющиеся в процессе производства и управления, организации физического и умственного труда. Е.Ф. Розмирович понимала управление как процесс чисто технический, состоящий из совокупности распорядительских, планирующих, надзорных, контрольных, регулятивных действий, представляющий собой разновидность производственного. Теми же методами, что и последний, его можно рационализировать, механизировать, автоматизировать.

В свете такого подхода аппарат управления рассматривался Е.Ф. Розмирович как сложная машина или система машин, чья работа воплощается в материальных объектах: приказах, телефонограммах и т.п.

По мнению Е.Ф. Розмирович и ее последователей определенный уровень механизации делает излишним руководство людьми, заменяя его управлением вещами, поэтому нужда в изучении социальных аспектов управления как и самой этой науки со временем отпадает. Главное же внимание направляется на выработку наиболее целесообразных приемов планирования, учета, организации, ведения делопроизводства и пр.

Представителем *социального направления* был прежде всего **П.М. Керженцев** (1881—1940), сформулировавший теорию организационной деятельности. Выделив в НОТ три объекта — труд, производство и управление, он сконцентрировал

ся на последнем, считая его наиболее важным. Под научной организацией управления он понимал определение наиболее рациональных приемов и методов выполнения управленческих действий, таких как формирование организационных структур, распределение обязанностей, планирование, учет, подбор и распределение кадров, поддержание дисциплины.

П.М. Керженцев считал, что в работе по руководству организациями разных сфер деятельности есть общие черты, поэтому возможен обмен ее опытом, и формулировка на основе этого определенных общих принципов управления. К ним П.М. Керженцев отнес постановку целей и задач, разработку планов, учет, контроль, координацию использования людских и материальных ресурсов.

П.М. Керженцев был убежден, что процесс научной организации труда и управления невозможен без поддержки широких масс трудящихся, которые должны быть не только точными исполнителями директив, полученных сверху, но и проявлять широкую инициативу, придающую организации дополнительные жизненные силы. Развитие инициативы, по мнению П.М. Керженцева, приводит к тому, что «вместо прежних приказаний сверху создается особый вид руководства-подчинения, который выражается в известном соглашении между высшей и низшей инстанцией».

В то же время П.М. Керженцев не умалял роли и профессиональных руководителей, считая ее в значительной мере определяющей, поскольку в их руках сосредоточены рычаги воздействия на трудовой коллектив, а следовательно на общие результаты деятельности организации. Поскольку руководитель обычно комплектует штат подчиненных по своему образу и подобию, окружая себя сильными людьми, или наоборот посредственностями, правильный выбор самих руководителей, способных не выполнять работу подчиненных, а «каждого подчиненного поместить на подходящее место», становится важнейшей задачей.

Другой сторонник *социального подхода* к управлению **Н.А. Витке** в своей социально-трудовой концепции управле-

ния производством четко разграничил управление вещами и людьми и сконцентрировался на последнем. Главную задачу управления он видел в целесообразной организации людей как участников единой трудовой кооперации («управление состоит в целесообразном сочетании людских воль»).

По мнению Н.А. Витке, управление представляет собой единый целостный процесс, чьи элементы соединяются с помощью административной функции, учение о которой стало краеугольным камнем его концепции. Чем выше уровень управления, тем больше в нем доля административных элементов по сравнению с техническими, тем более важную роль административная функция играет. Причем, значение этой функции и ее носителей администраторов — «строителей людских отношений» — с развитием производства, как он считает, увеличивается.

Существо административной работы в соответствии с концепцией Н.А. Витке состояло в создании благоприятной социально-психологической атмосферы в производственных коллективах — «духа улья», чего ни идеальная организация технологического процесса, ни регламентация служебных функций, ни своевременное их регулирование обеспечить не могли.

Н.А. Витке сформулировал также совокупность требований к руководителям — носителям административной функции. Среди них: умение правильно подбирать персонал управленцев, четко распределять обязанности, намечать цели, координировать работу, осуществлять контроль, но при этом «не мнить себя техническим всезнайкой и не распылять себя на мелочи техники».

Наконец, еще одной важной вехой в развитии социального подхода к управлению можно считать *теорию административной емкости*, выдвинутую в работах **Ф.Р. Дунаевского** (1887—1960). Под административной емкостью Дунаевский понимал способность управляющих одновременно руководить определенным количеством подчиненных вне зависимости

от их личных качеств, что на современном управленческом языке принято называть диапазоном, нормой.

Ф.Р. Дунаевский считал, что с развитием производства происходит разбухание промежуточного звена руководящих органов, связанное с необходимостью компенсировать превышение «административной емкости» центра. В связи с этим возникает огромная иерархия, каждая ступень которой последовательно расширяет «административную емкость» вышестоящей, что в конечном итоге ведет к бюрократизации. Таким образом, он заметил проблему нарастания информационного барьера в управлении и сформулировал пути ее решения.

По мнению Ф.Р. Дунаевского, трудности могут быть преодолены или на основе тщательного подбора и подготовки персонала, внедрения новых методов планирования и т.п., или расширения границ «административной емкости» с помощью техники, то есть передачи машинам всей вспомогательной, механической работы.

В последующие годы в управленческих исследованиях стал абсолютно преобладать отраслевой или народнохозяйственный подход, а на уровне отдельных организаций они были сосредоточены на решении технических проблем. И лишь с начала 1960-х гг. начал постепенно возрождаться интерес к первичному хозяйственному звену./4, 16, 17,42, 45/

### ***7.3. Развитие менеджмента в России в конце 20 – начале 21 в.***

С 1991 г. Россия вступает в современный этап своего развития, связанный с проведением радикальных рыночных реформ и построением принципиально новой системы хозяйственного управления. Переход к рыночной экономике потребовал создания адекватной системы управления. Была предпринята попытка построить российскую модель управления с учетом экономической составляющей, исторического и культурного опыта и менталитета нашего народа.

В большом количестве в России появляются переводные издания зарубежных специалистов в области управления, на-

чинается преподавание менеджмента, маркетинга и других специальных дисциплин в вузах.

К настоящему времени в России сложились крупные управленческие школы: Российской Академии государственной службы при Президенте Российской Федерации, Академии народного хозяйства при Правительстве РФ, Государственного университета управления, Московского университета управления и др.

Среди авторов, двигающих вперед современную российскую управленческую мысли, следует отметить: Г. Атаманчука, Ю. Анисимова, Т. Базарова, И. Борисенко, В. Веснина, О. Виханского, А. Гапоненко, В. Гончарова, И. Герчикову, А. Егоршина, А. Кибанова, Э. Короткова, Р. Кричевского, А. Наумова, Ю. Одегова, А. Панкрухина, А. Поршнева, В. Пугачева, В. Родионову, З. Румянцеву, Э. Старобинского, О. Туровца, А. Турчинова, Э. Уткина, С. Шекшню, В. Щербину, Р. Фатхутдинова и многих других.

### **Контрольные вопросы по теме 7**

1. сформулируйте особенности развития управленческой мысли в России
2. Какие два направления можно выделить в управленческих теориях отечественных авторов? В чем состоят их особенности?
3. какие теории и концепции относятся к организационно-техническому направлению?
4. какие теории и концепции относятся к социальному направлению?
5. Как Вы можете определить современное состояния российской управленческой науки?

### **Вопросы для дискуссии**

1. Определите актуальность основных законов организации труда, предложенных К.Адамецким, которые он сформулировал в 1903 г.:

1) Закон возрастающего производства, согласно которому при возрастании до определенного момента масштабов применения людских и материальных ресурсов затраты на единицу продукции уменьшаются, но дальнейший рост масштабов уже повышает себестоимость продукции.

2) Закон специализации, гласящий, что разделение сложного труда повышает его производительность.

3) Закон координации производства, в соответствии с которым объединение мелких единиц (органов) в одну группу повышает эффективность труда.

4) Закон гармонии труда (самый важный), утверждающий, что обычно затраты труда меньше всего тогда, когда производительность каждой из сотрудничающих единиц соответствует производительности других кооперированных единиц.

2. Определите актуальность основных российских законов научной организации производства и НОТ, разработанных в начале 20 в., и сравните их с принципами НОТ Ф.У. Тейлора.

1) Закон наименьших при цепной связи, гласящего, что конечный объем выпуска продукции, последовательно проходящей обработку в нескольких подразделениях, определяется возможностями слабейшего из них, как бы ни были сильны остальные.

2) Закон взаимного замыкания, суть которого состоит в том, что сначала создаются подразделения основного производства, а затем «подсобные», работающие на них и друг на друга, а после удовлетворения внутренних потребностей — на сторону.

3) Закон ритма, в соответствии с которым рациональное функционирование хозяйства невозможно без ритмичной работы как производства, так и отдельных работников.

4) Закон параллельности — последовательности работ, требующего, чтобы частные производственные и трудовые процессы совершались не только последовательно, но и параллельно, «дабы общий конечный результат не задерживался отстающими».

5) Закон фронта работ, предполагающего, что нагрузка на людей должна соответствовать их реальным возможностям, иными словами «не нужно ставить два человека там, где с работой может справиться один».

б) Закон реальных условий, говорящего о необходимости при организации любой деятельности ставить только достижимые цели, исходящие из реальных условий, наличных потребностей и возможных результатов.

3. Известно, что А.К. Гастев разработал памятку «Как надо работать». Можно ли ее использовать на предприятиях в современных условиях? Может ли ее использовать студент в процессе обучения?

### **Проверочные тесты по теме 7**

1. Автором концепции «узкой базы» является:

- а) Богданов А.А.,
- б) Керженцев П.М.
- в) Розмирович Е.Ф.
- г) Гастев А.К.

2. Кто из приведенных ниже отечественных специалистов в области управления разработал всеобщую организационную науку – тектологию:

- а) Богданов А.А.,
- б) Керженцев П.М.
- в) Розмирович Е.Ф.
- г) Гастев А.К.

3. Кого из специалистов можно отнести к школе человеческих отношений:

- а) Богданова А.А.,
- б) Керженцева П.М.
- в) Розмирович Е.Ф.
- г) Дунаевского Ф.М.

4. Автором теории административной емкости является:

- а) Богданов А.А.,
- б) Дунаевский Ф.М.
- в) Керженцев П.М.

г) Витке Н.А.

5. Автором закона организационной суммы является:

- а) Богданов А.А.,
- б) Ерманский О.А.
- в) Розмирович Е.Ф.
- г) Гастев А.К.

6. Российским Тейлором называют:

- а) Богданова А.А.,
- б) Гастева А.К.
- в) Розмирович Е.Ф.
- г) Дунаевского Ф.М.

7. к последователям организационно-технического направления можно отнести:

- а) Богданова А.А.,
- б) Ерманского О.А.
- в) Розмирович Е.Ф.
- г) Гастева А.К.

## **8. НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ**

*Ключ к успеху – не информация, а люди  
Ли Якокка*

*Задача, которую вы мне поручаете,  
настолько сложна, что я не осмелюсь отказаться  
Э. Старлинг /7/*

### **Вопросы темы**

8. 1. Эволюция управления в моделях американского менеджмента

8. 2. Национальная специфика управления: японский и американский менеджмент

8. 3. Тенденции развития управленческой мысли в условиях новой экономики

8.4. Содержание современных теорий и концепций управления



## 8.1 Эволюция управления в моделях американского менеджмента

Американский менеджмент включает в себя основы классической школы, основателем которой является Анри Файоль. Американцы Лютер Гьюлик и Линдал Урвик сделали много для популяризации основных положений классической школы. Впоследствии другие американские авторы внесли в систему принципов управления немало дополнений, уточнений и изменений. Классическая школа оказала влияние на формирование всех других направлений в американской теории управления.

Современный **американский менеджмент** в таком виде, какой сложился в настоящее время, базируется на трех исторических предпосылках:

1. Наличие рынка.
2. Индустриальный способ организации производства.
3. Корпорация как основная форма предпринимательства.

Американский экономист Роберт Хейлбронер указал на три основных исторически сложившихся подхода к распределению ресурсов общества. Это – традиции, приказы и рынок.

*Традиционный подход* имеет в виду распределение экономических ресурсов общества посредством сложившихся традиций, от одного поколения к другому. Командный подход имеет в виду распределение экономических ресурсов через приказы.

*Рыночный подход* предусматривает распределение ресурсов с помощью рынка, без какого-либо вмешательства общества. Этот подход является наиболее эффективным. Он основан на взаимоотношениях продавца и покупателя, которые самостоятельно устанавливают цены, требования к качеству товара и пр. рыночные отношения часто требуют принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска, что повышает ответственность менеджеров за их разработку и принятие.

Современная **американская модель менеджмента** ориентирована на такую организационно-правовую форму частно-

го предпринимательства, как корпорация (акционерное общество), возникшую еще в начале XIX в.

Большое влияние на формирование теории корпорации оказала книга «Современная корпорация и частная собственность», опубликованная А.Берли и М.Минз в 1932 г. Корпорации получили статус юридического лица, а их акционеры приобрели право на часть прибыли, распределяющейся пропорционально количеству принадлежащих им акций. Корпорации пришли на смену небольшим предприятиям, в которых вся собственность принадлежала владельцам капитала, и они полностью контролировали деятельность рабочих.

По мнению теоретиков менеджмента, создание корпораций повлекло за собой отделение собственности от контроля над распоряжением ею, т.е. от власти. Американский профессор отмечал возникновение «новой управленческой элиты, чья мощь основывается уже не на собственности, а скорее на контроле за процессом в целом.

Реальная власть по управлению корпорацией перешла к ее правлению и менеджерам (специалистам в области организации и управления производством).

В *модели американского менеджмента* и в настоящее время корпорация является основной структурной единицей. Американские корпорации широко используют в своей деятельности стратегическое управление. Это понятие было введено в обиход на стыке 60 – 70-х гг., а в 80-е гг. охватило практически все американские корпорации.

Важнейшей составной частью плановой работы корпорации является стратегическое планирование, возникшее в условиях насыщения рынка и замедления роста ряда корпораций. Стратегическое планирование сдерживает стремление руководителей к получению максимальной текущей прибыли в ущерб решению долгосрочных задач, а также ориентирует руководителей на предвидение, что позволяет руководству корпорации установить обоснованные приоритеты распределения, как правило, всегда ограниченных ресурсов. Стратегическое

планирование создает базу для принятия эффективных управленческих решений.

В 60-е гг. XX в. все настойчивее стали требования работников корпораций по улучшению их социально-экономического положения. Параллельно с этим многие теоретики менеджмента пришли к убеждению, что целый ряд организаций не достигает своих целей по причине игнорирования противоречий быстро меняющейся социальной среды. Следствием сложившегося положения было появление доктрины «производственной демократии» («демократии на рабочих местах»), связанной с вовлечением в управление непрофессионалов, как самого предприятия, так и потребителей товаров и услуг, посредников и т.д.

Некоторые американские авторы называют привлечение непрофессионалов к управлению «третьей революцией» в управлении. Первая революция, по их мнению, связана с отделением управления от производства и с выделением его в особый вид управленческой деятельности. Вторая революция характеризуется появлением менеджеров, т.е. людей особой профессии. **«Производственная демократия»** (или *партисипативное управление*) стала рассматриваться как форма соучастия всех работников организации в принятии решений, затрагивающих их интересы.

Авторами идеи «производственной демократии» принято считать социологов Дж.Коула и А.Горца, которые предлагали управление корпорациями осуществлять посредством производственных советов, контролируемых рабочими. Благодаря участию в работе этих советов, рабочие постепенно научились бы контролировать весь процесс производства сначала в рамках одной корпорации, а затем и в целом по промышленности.

**Партисипативное управление** предполагает расширение привлечения работников к управлению по следующим направлениям:

- предоставление работникам права самостоятельного принятия решений;

- привлечение работников к процессу принятия решений (сбор необходимой информации для принятия решения, определение приемов и способов выполнения принятого решения, организация работ и т.п.);

- предоставление работникам права контроля за качеством и количеством выполненной ими работы;

- участие работников в совершенствовании деятельности как в целом всей организации, так и отдельных ее подразделений;

- предоставление работникам права создавать рабочие группы по интересам, привязанностям и пр. с целью более эффективного выполнения решений в настоящее время в США получили распространение четыре основные формы привлечения рабочих к управлению:

1. Участие рабочих в управлении трудом и качеством продукции на уровне цеха.

2. Создание рабочих советов (совместных комитетов) рабочих и управляющих.

3. Разработка систем участия в прибыли.

4. Привлечение представителей рабочих в советы директоров корпораций.

В 60-е гг. в США получили широкое распространение *бригадные методы организации труда и кружки контроля качества*, идея создания которых принадлежит американским специалистам по прикладной статистике У.Демингу и Дж.Джурану. Однако впервые кружки контроля качества стали широко применяться в Японии. И только во второй половине 70-х гг. они получили распространение в американских корпорациях.

Привлечение рабочих к участию в высших органах управления корпорацией – советах директоров – на Практике встречается крайне редко.

Для снижения сопротивления рабочих организационным изменениям, происходящих в корпорациях, разрабатываются программы повышения *«качества трудовой жизни»*, с помощью которых работники корпорации привлекаются к разра-

ботке стратегии ее развития, обсуждению вопросов рационализации производства, решению разнообразных внешних и внутренних проблем.

Американские ученые продолжают ставить и разрабатывать реальные проблемы менеджмента. Так, Э.Петерсон и Э.Плоумен. авторы известной книги «Организация бизнеса и менеджмент» выделяют шесть основных видов менеджмента:

1. Правительство (его деятельность соответствует общему понятию менеджмента, хотя слово «менеджмент» не применяется к деятельности правительства).

2. Государственный менеджмент.

Военный менеджмент (особый вид государственного менеджмента).

4. Ассоциационный (клубный) менеджмент.

5. Бизнес-менеджмент (особый вид менеджмента, отличающийся от правительственного и государственного). Менеджмент в государственной собственности (специальный вид «бизнес-менеджмент»).

Развивая теорию управления, Петерсон и Плоумен дают определение понятию менеджмент «как психологический процесс осуществления руководства подчиненными, посредством которого удовлетворяются главные человеческие стремления».

Видный представитель американского менеджмента Питер Ф.Друкер выступает против расширительного толкования понятия менеджмент, считая, что его следует относить только к предприятию, выпускающему продукцию или оказывающему различные виду услуг. П.Друкер сформулировал основные ***принципы современного менеджмента***:

1. Содержание менеджмента в целом аналогично в разных странах, но методы его различны. Национальный менеджмент должен учитывать свои собственные традиции, культуру, историю.

2. В центре внимания менеджмента находится человек, который должен направлять свои усилия на повышение эффективности своей деятельности с целью достижения эффективности работы всего предприятия.

3. Задачей менеджмента является направление действий всех работников на выполнение общих целей предприятия.

4. Задачей менеджмента является постоянное развитие способностей, потребностей всех работников предприятия и возможностей их удовлетворения.

5. Каждый работник должен нести ответственность за порученную ему работу. Связь между работником осуществляется посредством коммуникаций.

6. В конечном счете деятельность предприятия оценивается большим количеством разнообразных способов и средств.

7. Оценка и результаты деятельности предприятия находят свое выражение не внутри предприятия, а вне его.

Ф. Друкер сформулировал ряд общих, *обязательных управленческих функций*, которые присущи труду любого менеджера:

- определение целей предприятия и путей их достижения;
- организация работы персонала предприятия (определение объема работ и распределение его между работниками, создание организационной структуры и т.д.);

- создание системы мотивации и координации деятельности работников;

- анализ деятельности организации и контроль за работой персонала;

- обеспечение роста людей в организации.

Менеджер не может быть *«универсальным гением»*. Американская практика подбора руководящих работников делает главный акцент на хорошие организаторские способности, а не на знания специалиста. Таким образом, американский менеджмент внес значительный вклад в разработку менеджмента как учебной дисциплины.

## **8.2 Национальная специфика управления: японский и американский менеджмент**

Японская модель менеджмента внесла весомый вклад в теорию и практику управления. Во-первых, это комплекс форм и методов управления персоналом, обеспечивающий повы-

шенную отдачу наемного руда. Это система *«пожизненного найма работников»*, включающая эффективные методы стимулирования, непрерывную профессиональную подготовку и повышение квалификации. Во-вторых, методология принятия и практика реализации управленческих решений. В-третьих, система организационно-управленческих мероприятий, используемых для повышения производительности труда, эффективности производства и постоянного повышения качества продукции.

Японские ученые разработали эффективный управленческий механизм, который позволяет использовать человеческий фактор в управлении, направляя на обеспечение максимизации прибыли творческие возможности работников.

Американский менеджмент внес значительный вклад в теорию и практику управления. При этом управление подразумевает наличие отлично организованной внутренней связи, обеспечивающей эффективное использование ресурсов с помощью сбалансированного, гармоничного и полного взаимодействия всех подразделений. Координация есть процесс, с помощью которого управляющий направляет усилия своих подчиненных и обеспечивает единство их действий при достижении целей предприятия.

Восемь признаков эффективного управления на американских предприятиях:

- ориентация на действие,
- лицом к потребителю,
- самостоятельность и предприимчивость,
- производительность,
- общая философия руководства,
- верность своему делу,
- простота структуры управления,
- свобода и жесткость управлению.

Сравнение американской и японской моделей управления организацией приведены в таблице 8.1.

Таблица 8.1

## Сравнение японской и американской моделей менеджмента

Характеристика	Японская модель	Американская модель
Философия управления	Со сменой руководства кадры не изменяются, действует система «пожизненного найма»	Замена руководства сопровождается сменой управленческих работников и рабочих
Цели фирмы	Обеспечение роста прибыли и благосостояния работников	Рост прибыли фирмы и дивидендов индивидуальных вкладчиков
Оргструктура управления	Фирма состоит из автономных в коммерческом плане подразделений. Используются проектные структуры	Корпорация состоит из автономных отделений. Используются матричные структуры
Кадровая политика	Подготовка работников начиная со школы, переподготовка и повышение квалификации на фирме. Продвижение по службе с учетом выслуги лет. Оплата труда в зависимости от возраста и стажа работы (так называемая уравнительная зарплата)	Наем работников через рынок труда, сеть университетов и школ бизнеса. Управление индивидуальной карьерой. При найме используются конкурсы, оценка знаний, сдача экзаменов на должность. Оплата труда в зависимости от индивидуальных заслуг.
Организация труда и производства	Используется система «точно вовремя», работа кружков качества. Работники принимают решения в зависимости от ситуации, девиз –	Работники выполняют работу в соответствии с должностной инструкцией, жесткие требования к квалификации, оценка соответствия



	«действуй по обстановке»	занимаемой должности.
--	--------------------------	-----------------------

Следовательно, американская модель управления является гибкой и восприимчивой к изменениям.

Важнейшей задачей менеджеров всех уровней управления является реализация ответственности на основе объединения интересов всех работников.

Факторы успешной деятельности менеджера на зарубежных фирмах:

1. Стратегическое мышление, умение определить цели фирмы, поставить перед работниками конкретные задачи и найти эффективные способы их решения. Ориентирование на конечный результат.

2. Желание и способность нести ответственность и принимать рискованные решения.

3. Готовность к постоянному внедрению изменений на фирме, способность предвидеть и использовать изменения, происходящие внутри фирмы и вне организации.

4. Способность к самообучению и обучению персонала.

5. Творческий подход к работе, умение правильно использовать свои силы и время.

Таким образом, настоящее искусство управления проходит испытания кризисных ситуациях в виде быстрых решений, основанных порой на неполных и неточных сведениях.

### ***8.3 Тенденции развития управленческой мысли в условиях новой экономики***

В настоящее время практика и теория менеджмента продолжают развиваться. При этом изменения в практике менеджмента приводят к соответствующему развитию теории. Развитие теории, в свою очередь, оказывает влияние на практику менеджмента.

Люди, управляющие другими людьми, принимают решения, основываясь на собственном представлении об управле-

нии, о принципах менеджмента и о технологиях воздействия на объект управления.

Практика современного менеджмента изменяется, прежде всего, под влиянием изменений в *экономике*. Одной из фундаментальных особенностей современной экономической жизни является *ускорение динамики процессов, увеличение темпа изменений*.

Изменения касаются как технологий, ассортимента и качества выпускаемых товаров и услуг, так и способов организации многих экономических процессов. В этих условиях необходимо быстро перестраивать все управление в организации, чтобы обеспечивать высокий темп приспособления к постоянно и быстро изменяющимся процессам.

Рассмотрим основные изменения управленческой мысли и направления развития менеджмента.

1. В настоящее время каждая организация испытывает ощутимое воздействие динамично *меняющейся внешней среды*. Это воздействие может носить различный характер:

- конкуренты начали производить ту же самую услугу по новой технологии с меньшими издержками;
- появилась новая замещающая услуга, обеспечивающая у потребителя больший спрос;
- изменился курс валют;
- инфляция обесценила всю полученную прибыль;
- учетная ставка процента внезапно повысилась и т. д.

В таких условиях необходимо средствами управления обеспечить гибкость организации, ее эффективную адаптивность, т. е. *приспособляемость управления*.

2. Новые подходы к управлению переносят акцент управленческих воздействий на *инновационные процессы, на коммуникации, на маркетинг, на развитие интеллектуального капитала*. Адаптивность стала жизненно важным и необходимым свойством любой организации.

На эффективность современного производства в значительной мере влияет *плотность потока изобретений новых продуктов и новых технологий*. В этих условиях начинают по-

новому действовать коммерческие предприятия, государственные и общественные учреждения и организации, изменяется их менеджмент.

Менеджмент становится все в большей мере **инновационным**, он ориентируется на управление нововведениями, а также на собственное саморазвитие: каждый год возникают и распространяются новые подходы, новые технологии менеджмента, в то время как старые частично забываются, а частично становятся общей рутинной практикой.

3. Еще одно фундаментальное изменение современного мира — становление и *развитие экономики, основанной на знаниях*. Человечество вступает в эру, когда его будущее определяется тем, насколько широко и результативно используются **знания**. В эпоху индустриального развития продукция создается из сырья, комплектующих и энергии под воздействием труда работников, и именно этими составляющими определяется вновь созданная стоимость. Сегодня стоимость возникает не только и не столько из физических ресурсов, сколько из **интеллектуальных ресурсов, из знаний**, которые проявляются в новых продуктах, в новых технологиях, в новых навыках, в качественно новой мотивации, в новых отношениях между всеми участниками производственных и экономических процессов.

XXI в. интеллектуальный потенциал, знания становятся доминирующим фактором достижения социально-экономических результатов. Традиционные факторы — земля, труд и капитал — в современной экономике действуют только при условии эффективного использования знаний.

К **знаниям** в данном контексте относятся не только те знания, которые преподаются в вузах, но и *идеи*, как должно быть организовано производство, как должен быть сделан продукт, для каких продуктов имеется скрытый спрос и пр. Эти **знания** проявляются в *навыках людей* и закрепляются в виде патентов, лицензий, организационных структур, методов взаимодействия предприятий и учреждений.

*Интеллектуальная работа, специальные знания и коммуникации* становятся не только основными факторами создания добавленной стоимости, но и факторами конкурентоспособности и экономического развития организаций.

Во многих организациях все большая часть полученного эффекта становится результатом воздействия, которое производят инженеры, бухгалтеры, конструкторы, дизайнеры, специалисты по персоналу, по сбыту и маркетингу, эксперты по информационным сетям.

4. В связи с этим *менеджмент* становится *инновационным* по своей сути. В свою очередь, *инновационный характер менеджмента* требует постоянного **обучения персонала**. Каждый работник вынужден учиться в процессе всей своей трудовой жизни, осваивая новые приемы труда и новые подходы к решению возникающих новых производственных задач.

Обучение становится непрерывным процессом. *Объектом обучения* все в большей мере становятся техника решения проблем и новые технологии управления. В передовых организациях обучаются не только отдельные люди, но и целые команды; в процессе этого обучения приобретаются и генерируются не только индивидуальные, но и коллективные знания и навыки.

5. В современном мире работники имеют дело, прежде всего, со *знаниями, данными и информацией*, а не с физическими предметами труда. Эту закономерность подметил один из признанных авторитетов современного менеджмента П. Друкер. Он обратил внимание на появление на современных предприятиях нового вида работника — *интеллектуального работника*.

П. Друкер особый акцент делает на том, что этот новый работник принципиально отличается от работника индустриальной эпохи. И это отличие заключается, в первую очередь, в том, что для него не подходит жесткий менеджмент, основанный на тейлоризме. В новых условиях экономики ответственность за эффективность перекладывается на плечи самого ра-

ботника, и его работа нуждается в определенной автономности.

6. На рубеже XX-XXI в. возникло новое направление в практике менеджмента — так называемый *менеджмент знаний*.

Менеджмент знаний — это систематический процесс идентификации, использования и передачи информации и знаний, которые люди могут создавать, совершенствовать и применять. Знания проникают во все сферы и все стадии экономического процесса, и их уже сложно отделить от продукта или услуги. Знания сегодня — это не только то, что знает человек.

Под *знанием* в современном мире понимается и то, что «знает» организация в целом. Сюда включаются ее нематериальные активы, а также коллективные знания и коллективный опыт персонала организации в целом.

Одной из центральных идей управления знаниями является более эффективное использование уже существующих знаний. Важно не изобретать то, что уже изобретено, а активно и широко использовать имеющийся опыт.

7. Широкое распространение в мировой практике сегодня получил бенчмаркинг. *Бенчмаркинг* — особая управленческая технология, которая состоит в том, что в практику работы организации внедряются технологии, стандарты и методы работы лучших организаций-аналогов.

В процессе *бенчмаркинга* осуществляются поиск организаций (предприятий), которые показывают наивысшую эффективность, обучение их методам работы и реализация передовых методов в собственных условиях.

*Бенчмаркинг* есть систематический процесс выявления лучших организаций, оценки их продукции и методов производства с целью использования передового опыта этих организаций.

8. Еще одной особенностью современного производственного процесса стало то, что изменился предмет труда у большинства работников. Мощнейшим фактором управления

становятся *прогрессивные информационные и коммуникационные технологии*.

Информационные системы становятся важнейшей составляющей производственного аппарата предприятия. Новые информационные технологии создают новые возможности для организации сетей, которые выводят разделение труда на новый уровень, позволяя формировать цепочки производства продукта и сети дистрибьюции.

В этих новых условиях требуются новые методы управления, которые могут обеспечить успех этим сетям. Методы и формы управления в рамках сетей стали содержанием так называемого *сетевого менеджмента*.

9. Получают развитие разнообразные *специальные виды менеджмента*:

- муниципальный менеджмент,
- иск-менеджмент,
- университетский менеджмент,
- менеджмент уборки мусора,
- финансовый менеджмент,
- менеджмент репутации компании,
- менеджмент лояльности потребителя,
- бренд-менеджмент,
- менеджмент имиджа,
- инвестиционный менеджмент,
- инновационный менеджмент,
- реинжиниринг бизнеса,
- антикризисное управление и др.

Во многих случаях становление самостоятельного вида специального менеджмента предполагает выработку специфических для данного вида деятельности приемов, методов и технологий управления. Все специальные виды менеджмента носят в основном прикладной характер, и их развитие в значительной мере опирается на обобщение практики управления в соответствующих специальных сферах.

10. *Общей тенденцией* развития менеджмента сегодня стало *распространение концепций, методов и моделей управ-*

ления, доказавших свою эффективность в коммерческих организациях, на некоммерческие организации.

Например, маркетинговые подходы к управлению распространяются на деятельность общественных организаций, на деятельность администраций городов и районов (так называемый региональный маркетинг). В деятельности многих некоммерческих организаций с успехом применяются элементы бизнес-планирования. Группы качества, первоначально возникшие на крупных промышленных предприятиях, проникают в деятельность органов государственного управления, образовательных, медицинских и других учреждений. Методы управления культурой организации, отработываемые в коммерческих фирмах, постоянно находят свое применение в некоммерческих организациях.

11. В государственном секторе происходят те же изменения, что и в коммерческом секторе. Ключевой тенденцией является *ускорение перемен*.

Особенно ярко эти процессы видны на примере России: обстоятельства деятельности многих государственных учреждений за последние несколько лет претерпели существенные изменения. Но и во всем мире условия деятельности государственных учреждений изменяются весьма быстро. Так, например, меняются:

- функции государственных учреждений (все большее число прежних функций передается государственным и частным агентствам),

- методы управления (в деятельность государственных учреждений проникают новые методы и приемы управления, такие как группы качества, стратегическое планирование, гибкие временные структуры, маркетинг и др.).

Менеджмент в передовых государственных учреждениях и организациях общественного сектора характеризуется гибким распределением функций и ответственности, плоскими организационными структурами, малыми командами, массовым и постоянным обучением персонала. Обучение в этих организациях рассматривается как особый вид трудовой дея-

тельности. При этом оно не ограничивается формальными видами: активно применяется обучение в процессе деятельности, в том числе в процессе взаимодействия с внешними организациями и клиентами.

В государственную службу внедряются некоторые приемы практического управления из сферы обслуживания населения. В частности, развивается маркетинг муниципальных услуг, в практику работы государственных учреждений постепенно стандарты обслуживания, проникает технология создания команд, т. е. гибких временных творческих групп, ориентированных на создание нового или совершенствование старого «продукта».

12. Еще одной фундаментальной тенденцией развития современного менеджмента является *расширение объектов менеджмента* в связи с тем, что современная теория и практика исходят из расширенного представления о сути предприятия и его границах.

Современное представление о предприятии объединяет технологические и ментальные факторы, а также такие явления, как культура предприятия, его институты, когнитивная система, события, опыт других людей и компаний. Все это в современной практике деятельности предприятий становится объектом менеджмента.

Сегодня менеджмент включает в себя не только управление производственными процессами, но и целенаправленное формирование и рост культуры предприятия, развитие таких институтов внутри организации, как:

- доверие и творческая атмосфера продуктивной групповой работы,
- расширение организационных связей внутри организации и за ее пределами,
- повышение инновационной способности микроколлективов,
- использование опыта других организаций.



Другими словами, границы традиционного менеджмента расширяются, что свидетельствует о постоянном развитии и совершенствовании управления организацией.

#### **8.4 Содержание современных теорий и концепций управления**

При изучении тенденций развития управленческой мысли следует выделить следующие направления, характеризующие современные подходы и методы эффективного управления организацией:

- внедрение системы «бережливого производства»,
- использование концепции «лидерства»,
- внедрение системы командного и мотивационного управления,
- всеобщее управление качеством (TQM).

Рассмотрим содержание указанных тенденций подробнее.

**1. Система «бережливого управления»** состоит из четырех основных элементов:

- стандартная работа лидера;
- средства визуального контроля;
- система ежедневной отчетности;
- дисциплина лидеров.

Даже если учитывать дополнительные элементы поддержки, «бережливое управление» не является сложной системой. В этом смысле оно похоже на систему «бережливого производства»; оба подхода основываются на небольшом количестве принципов. Правильно и последовательно внедряемое «бережливое управление» помогает создать основу стабильности для перехода к «бережливому производству».

При внедрении принципов «бережливого управления» необходимо:

- Всегда иметь некоторый дополнительный запас материала; он может понадобиться.
- Уделять время, чтобы выслушать то, что тебе хотят сказать люди.

- Всегда иметь не менее чем 10%-ный излишек рабочей силы и большой запас незавершенной продукции, потому что всякое может случиться.
- Стремиться ежедневно перекинуться словечком с каждым человеком, работающим в подразделении.
- Хвататься за телефон или торопить поставку деталей, когда работа замедляется — бросать в узкое место дополнительных работников для выполнения плана.
- При заказе дефицитных деталей всегда просить больше, чем требуется, чтобы быть уверенным, что получишь достаточное количество.
- Использовать неофициальные приемы для определения размера очереди; всегда загружать линию на 100% на случай, если что-то произойдет.
- Отправлять людей, стоящих без дела, работать.
- В бизнесе понятию **«трение»** наиболее соответствует японский термин **«муда»** — т. е. любые непроизводительные затраты (waste). Следовательно, бережливым (lean) следует считать предприятие, в котором такие затраты отсутствуют. Но поскольку в реальности невозможно полностью исключить **трение**, можно говорить лишь об определенной степени бережливости.

Вводимый в менеджмент термин **«трение»** означает сопротивление достижению целей, возникающее при взаимоотношении между людьми и окружающей средой (например, используемым оборудованием, транспортируемыми материалами и изделиями).

Концепция **«бережливого производства»** нацелена на устранение причин возникновения ненужных резервов и, таким образом, способствует внедрению принципа **«точно вовремя»**. Достаточно придерживаться этой теории, и лишние запасы исчезают сами собой, без дополнительных усилий на их ликвидацию.

Попытки разрозненного внедрения и применения таких идей, как системы кайдзен и канбан, система быстрой переналадки оборудования SMED\*, система поддержания чистоты и

порядка на рабочих местах 5S-CANDO, методология «Шесть сигм», «пока-ёкэ», систем профилактического обслуживания и ремонта оборудования TPM только раздражают работников.

Характеристика участников системы «бережливого управления» приведена в таблице 8.2.

Оценка текущего состояния системы «бережливого управления» осуществляется по восьми категориям процессов и поведения. Шкала оценки включает пять уровней состояния системы:

- Стандартная работа лидера.
- Визуальный контроль производства.
- Визуальный контроль поддержки производства.
- Система ежедневной отчетности.
- Определение процесса.
- Дисциплинарная ответственность за процесс.
- Устранение коренной причины проблемы.
- Улучшение процесса.

Таблица 8.2

Характеристики участников процессов управления в системе «бережливого производства»

Участник	Характеристика участника
Лидеры команд	Это первая линия обороны целостности процесса бережливого производства. Они должны находиться на своем участке и наблюдать за процессами практически все время. Их стандартная работа обычно занимает большую часть их рабочего времени — более 80%. Стандарт работы лидера команды включает много разделов, связанных с запуском и завершением производства и периодически повторяемыми действиями по контролю процесса производства и его обслуживанию.
Координаторы	Он также включает время, используемое по собственному усмотрению для реагирования на невыполнение, работы над ежедневными задачами по совершенствованию и решению пе-

	риодических задач, таких как обучение операторов. Для того чтобы дать им возможность быстро адаптироваться к вариативности работы, их время сознательно не заполняется на 100%.
--	---

Таким образом, основная цель организации «бережливого управления» — устранение всех видов *непроизводительных затрат*. Решение этой задачи не должно сводиться к спонтанной реализации отдельных программ и инициатив, каждая из которых может оказаться привлекательной лишь на короткое время. Наоборот, следует рассматривать все методы сокращения *непроизводительных затрат* только как составные части единого набора инструментов для построения системы «бережливого производства».

## **2. Содержание концепции «лидерства».**

В соответствии с трактовкой, принятой в отечественной социальной психологии, **лидерство** — это «преимущественно психологический по своей природе феномен, стихийно возникающий и развертывающийся в системе неформальных (неофициальных) отношений людей и вместе с тем выступающий *средством организации отношений* этого типа и управления ими.

**Основу лидерства** (прежде всего в малой группе) составляет *процесс межличностного влияния*, разворачивающийся между лидером (наиболее активный, влиятельный член группы) и последователями (остальные члены группы или ведомые).

**Лидерство** — это не столько психологический, сколько организационный, управленческий по своей сути феномен, тесно связанный с таким явлением, которое в отечественной литературе понимается как *руководство*.

**Лидерство** в организации — это процесс целенаправленного руководства по созданию среды, которая высвобождает сознание человека, формируя и используя его знания, интеллект, творческую активность в интересах организации.

Принципиальная *роль лидерства* в организации заключается в том, что оно выступает как особая функция управления, связанная с запуском и проведением организационных изменений. Кроме того, лидерство распространяется на всю организацию, и его воспринимает абсолютное большинство работников.

«**Вызов нового лидерства**» состоит в том, чтобы выработать в людях способность адаптироваться, чтобы работать творчески и быстро и в постоянно изменяющейся среде.

Новые **лидеры** должны уметь апеллировать к творческой адаптации работников к переменам, их лидерским навыкам и инициативе без того, чтобы прямо передавать им на это полномочия. Подобный подход еще более углубляет существующие различия между лидерами и менеджерами. Понятие «*менеджер*» происходит от латинского слова *manus* — *рука*.

*Менеджеры-лидеры* принимают на себя ответственность не только за индивидуальную, но и за коллективную работу, предпочитая метод управления на основе конечных результатов; их интересует не столько продвижение по служебной лестнице, сколько реальные преобразования.

При построении системы управления, основанной на лидерстве необходимо учитывать факторы, приводящие к потерям в лидерстве с точки зрения управления знаниями:

- неумение организовать работу команды;
- неумение оценить достоинства других и использовать их в интересах организации;
- боязнь сильных соперников;
- стремление подавить прямую конкуренцию во всех сферах и на всех уровнях организации;
- неумение распределять лидерство на другие уровни управления;
- недооценка подготовки преемника;
- коммуникативная некомпетентность.

### **3. Характеристика систем командного и мотивационного управления.**

**Мотивационное управление** рассматривается, как часть управленческой науки и практики направлено на изучение и регулирование поведения людей и социально-экономических систем.

**Предмет мотивационного управления** составляет исследование закономерных связей, отношений и механизмов, влияющих на формирование и изменение поведения.

**Содержание мотивационного управления** включает: поведение, мотив, мотивация, стимул, стимулирование.

**Мотив** - это внутренняя побудительная причина поведения человека (субъекта), обусловленная его сознанием и опирающаяся на логическую и эмоционально-психологическую оценку необходимости и возможности достижения желаемого результата (цели) за счет определенных действий.

**Мотивация** - активное состояние сознания человека под воздействием устойчивой совокупности присущих человеку мотивов. Эта совокупность постоянно трансформируется в зависимости от изменения окружающей среды, а также от степени удовлетворения потребностей человека. Интеграция (наложение) мотивов определяет основной вектор поведения человека на определенном отрезке времени.

**Мотивационный процесс**, определяющий поведение людей, есть совокупность двух взаимосвязанных процессов: мотивации (процесса мозговой деятельности работника) и мотивирования (процесса управленческого воздействия на персонал с целью формирования у него нужной мотивации).

Исходным и определяющим фактором мотивационных процессов являются **человеческие потребности**. Именно они порождают мотивы, которые лежат в основе поведения человека

**Теории мотивации**, которые опирались в основном на потребности человека как главную причину и повод для определенного поведения человека, получили название **содер-**

**жательных теорий.** Среди ученых, которые стояли у истоков этого направления менеджмента и внесли в его формирование наибольший вклад, можно по праву назвать Э. Мэйо, А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Мак-Клелланда.

**Мотивационный процесс** - это поэтапная трансформация *потребностей* человека в его поведение и конкретные действия по удовлетворению этих потребностей

Таким образом, *мотивационный процесс* — это сложный психологический процесс, представляющий органическое взаимодействие множества элементов, происходящее в психике и сознании субъекта, в результате чего формируются замыслы, цели, интересы, ожидания и в итоге осуществляется выбор альтернативы предстоящих действий или управленческое решение.

#### ***4. Характеристика системы «всеобщего управления качеством»***

**«Всеобщее качество»** (total quality, TQ) — это система управления, сфокусированная на людях, цель которой — постоянное повышение степени удовлетворения потребителей при постоянном снижении реальных затрат.

**Система управления «всеобщим качеством»** (TQ) — это подход на основе всей системы (а не отдельных участков или программ) и интегральная часть стратегии высшего уровня.

Система функционирует горизонтально, охватывая функции и подразделения, привлекая всех сотрудников сверху вниз и выходя за традиционные границы, чтобы включить в общую сеть и цепь поставок, и цепь потребителя.

В TQ большое внимание уделяется овладению политикой постоянных изменений и ее адаптации, так как эти составляющие считаются мощными рычагами, в значительной степени влияющими на успех организации.

**Философия TQ** включает несколько базовых управленческих концепций:

- 1) сфокусированность на потребителях и стейкхолдерах;
- 2) ориентация на процесс;

- 3) постоянное совершенствование и обучение;
- 4) наделение сотрудников полномочиями и командная работа;
- 5) управление на основе фактов;
- 6) масштабное лидерство, в котором всеобщее качество рассматривается как стратегический информационный актив.
- 7) повышенное внимание потребителям и стейкхолдерам

На рисунке 8.1 приведена *модель системы «всеобщего управления качеством»* (TQM).

Бизнес может добиваться успеха, только понимая запросы потребителей и удовлетворяя их. В перспективе всеобщего качества все стратегические решения, которые принимает компания, должны быть *«ориентированы на потребителя»*.

Организации, *ориентированные на потребителей*, измеряют факторы, влияющие на степень удовлетворения потребителей. Организация, действующая в тесном контакте со своим потребителем, знает, чего он хочет, как он использует ее продукты, и даже прогнозирует появление запросов, которые сам потребитель, возможно, пока не выразил в явном виде. Такая организация постоянно разрабатывает новые приемы, позволяющие ей получать обратную связь от потребителей.

Подход к управлению на основе *«всеобщего качества»* рассматривает каждого человека, работающего на предприятии, как внутреннего потребителя или внешнего поставщика либо как внутреннего поставщика или внешнего потребителя.





Рис. 8.1 - Концептуальная модель TQM

Философия «*всеобщего качества*» также хорошо согласуется с рядом более современных теорий, посвященных *трудовой мотивации*. Это означает, что реализация подхода «*всеобщего качества*» должна привести к повышенной мотивации сотрудников, поскольку характер изменений, типичных для «*всеобщего качества*», относится именно к изменениям, рекомендованным теорией мотивации, чтобы добиться от персонала больших усилий в работе.

Связь между «*всеобщим качеством*» и *теорией потребностей* в управленческой деятельности очевидна. Эффективное использование «*всеобщего качества*» должно позволить организации добиться более высоких результатов в таких областях, как качество и степень удовлетворения потребителей, однако скорее этого удастся добиться благодаря не столько индивидуальным усилиям, сколько командным.

## **Контрольные вопросы по теме 8**

1. Каковы основные этапы становления американского менеджмента?
2. Определите основные отличительные характеристики американского и японского менеджмента.
3. Каким образом можно охарактеризовать современные тенденции развития менеджмента?
4. Обоснуйте актуальность современных тенденций менеджмента для развития предприятий.

## **Проверочные тесты по теме 8**

1. Особенности современного американского менеджмента сводятся к:
  - а) наличию рынка.
  - б) индустриальному способу организации производства.
  - в) корпорации как основной формы предпринимательства
  - г) верны все предыдущие ответы
2. Расширение привлечения работников к управлению по следующим направлениям представляет собой:
  - а) демократизацию управления;
  - б) партисипативное управление,
  - в) американский подход к управлению,
  - г) принцип японского менеджмента.
3. Система пожизненного найма относится к:
  - а) американской концепции управления;
  - б) японскому менеджменту,
  - в) российскому менеджменту.
4. Особая управленческая технология, которая состоит в том, что в практику работы организации внедряются технологии, стандарты и методы работы лучших организаций-аналогов, представляет собой:
  - а) маркетинг
  - б) бенчмаркинг,
  - в) концепцию TQM,
  - г) управление знаниями.
5. Концепция бережливого производства включает:

- а) стандартную работу лидера;
  - б) средства визуального контроля;
  - в) систему ежедневной отчетности;
  - г) дисциплину лидеров.
- д) верны все предыдущие ответы.

б. Система управления, сфокусированная на людях, цель которой — постоянное повышение степени удовлетворения потребителей при постоянном снижении реальных затрат, относится к:

- а) сетевому управлению,
- б) бенчмаркингу,
- в) концепции TQM,
- г) управлению знаниями.

## 9. ГЛОССАРИЙ

**Адаптивность (гибкость) систем** - способность систем приспособляться к различным условиям функционирования. В процессе адаптации должны легко изменяться количественные и качественные характеристики систем.

**Анализ** - установление причин и виновников отклонений от плановых величин.

**Вертикальное разделение труда** - разделение и координация условий и выполнения, составляющих работу компонентов (управление и производство). Вертикальное разделение труда создает уровни управления.

**Власть** - возможность действовать или возможность воздействовать на ситуацию или поведение других людей.

**Влияние** - любое поведение индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения и т.п. другого индивида.

**Власть в организации** - ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия части людей в организации на выполнение заданий.

**Внешняя среда** - силы, действующие внешне по отношению к организации и воздействующие на ее результативность. Организация как открытая система зависит от внешней среды.

**Внутренняя среда** - организационное строение и системные факторы внутри организации (цели, задачи, структура, технология, люди).

**Горизонтальное разделение труда** - разделение работы в организации на составляющие компоненты.

**Диспетчирование** - коррекция исполнения в целях удержания его в заданных планом траекториях.

**Детерминированная система** - целостность, в которой элементы взаимодействуют предвиденным образом. При исследовании данной системы никогда не возникает неопределенности, поведение системы полностью предсказуемо (например, автоматизированная система производства, проект размещения оборудования и т.д.).

**Децентрализация** - передача или делегирование ответственности за ряд ключевых решений, а, следовательно, и передача соответствующих этой ответственности прав на нижние уровни управления организацией

**Задача** - предписанная работа, серия или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. Задача определяется на основе целей и структуры организации, и предписывается не работнику, а его должности.

**Закрытая система** - целостность, в которой управление ограничено только внутренней структурой организации и процессами, которые происходят в ней.

**Иерархия** - расположение частей целого в порядке от высшего к низшему, а для организации – структура власти (звенность).

**Интеграция** - уровень сотрудничества, существующий между частями организации и обеспечивающий достижение целей.

**Кибернетика** - наука, изучающая общие закономерности строения систем управления и протекание в них процессов управления.

**Контроль** - сопоставление данных учета с плановыми показателями.

**Конфликт** - столкновение сторон, мнений, сил, интересов одного или нескольких участников, у которых имеются различные пути и методы достижения целей.

**Менеджмент** - совокупность принципов, методов, средств и форм управления, имеющая целью повышение эффективности производства и прибыльности предприятия.

**Метод принятия решений** - определенные действия, способные оказать помощь руководителю в поиске объективно обоснованного решения по выбору из нескольких альтернатив той, которая в наибольшей мере способствует достижению целей. Общепринятыми методами являются платежная матрица и дерево целей.

**Модель** - представление объекта или системы в некоторой форме, отличной от самой целостности; упрощение реальной жизненной ситуации.

**Мотивация** - совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

**Мотивирование (побуждение)** - процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов.

**Нормирование** - определение норм и нормативов деятельности.

**Объект управления** - социальные, технические и экономические подсистемы, посредством которых осуществляются процессы получения, размещения и распределения товаров и услуг.

**Открытая система** - целостность, в которой управление внутренней структурой организации осуществляется с учетом и на основе взаимосвязи с внешней средой (рынком, государством и т.п.).

**Отчетность** - предоставление итоговых данных для сопоставления с плановыми показателями.

**Организационная структура** - совокупность уровней управления и функциональных областей, которые расположены в строгой соподчиненности, обеспечивающих выполнение поставленных перед организацией задач.

**Планирование** - разработка программ развития организации с определением количественных, качественных и временных показателей.

**Потребность** - то, что находится внутри человека, от чего человек стремится освободиться, так как пока потребность существует, она дает о себе знать и «требует» своего устранения.

**Процессуальные теории мотивации** - теории, в основе изучения которых лежит поведение людей с учетом их вос-

приятия и познания. Данные теории изучают выбор человека в той или иной ситуации.

**Регулирование** - коррекция планов, норм и целей (в случае необходимости).

**Руководство организацией** - способность оказывать формальное влияние на отдельных лиц и на группы, побуждая их работать на достижение целей организации.

**Система** - единство, состоящее из взаимосвязанных частей, каждая из которых приносит что-то конкретное в уникальные характеристики целого.

**Системный подход** - рассмотрение организации как системы, состоящей из взаимосвязанных элементов (состояние организации определяется изучением связей организации, отражающих количество информации, содержащейся в системе, и определяющий процесс принятия решений). При стремлении исследовать все воздействия, влияющие на объект, необходимо определить его как часть некоторой системы.

**Сложность систем** - разветвленность структуры и разнообразие внутренних связей систем.

**Содержательные теории мотивации** - теории, в основе изучения которых лежит внутреннее побуждение человека (потребность), заставляющая людей действовать.

**Стиль руководства** - привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации.

**Стимул** - рычаги воздействия на поведение человека, вызывающие действие определенных мотивов. Как правило, выделяют четыре вида стимулов: принуждение, материальное вознаграждение, моральное вознаграждение, самоутверждение.

**Стимулирование** - процесс использования различных стимулов для мотивирования людей на достижение целей организации.

**Структура** - логические взаимоотношения между уровнями управления и функциональными областями, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно

достигать целей организации. Выделяют горизонтальные, вертикальные и смешанные типы структур.

**Субъект управления** - подсистема, осуществляющая управление системой с целью достижения ей поставленных целей.

**Технология** - сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований.

**Управление** - процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для формулировки и достижения целей организации (П. Друкер - вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу).

**Функции управления** - функции, которые обеспечивают правильное взаимодействие субъектов всех классов функций менеджмента для успешной реализации конечных целей организации.

**Цель** - конкретное конечное состояние или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. Руководство разрабатывает цели в процессе планирования; формулирование и сообщение целей представляет важное средство координации работ, при условии, что цели подразделений увязаны с целями организации в целом. Чтобы внести истинный вклад в успех организации, цели должны обладать рядом характеристик: конкретность и измеримость, ориентация во времени, достижимость.

**Уровень управления** - вертикальное разделение труда через власть подчинения, которое состоит в выделении руководителей низового звена (операционные управляющие), руководителей среднего звена и руководителей высшего звена.

**Учет** - фиксация фактов.



## ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЗАЧЕТУ

1. Сущность понятия «менеджмент», его содержание и место в системе социально-экономических категорий.
2. Понятие и виды управления.
3. Цели и задачи менеджмента. Характерные черты и стадии.
4. Основные роли, выполняемые современными менеджерами.
5. Характер труда и требования к профессиональной подготовке менеджеров.
6. Эволюция менеджмента: условия и предпосылки возникновения менеджмента.
7. Школа научного управления (Ф.Тейлор и др.)
8. Административная школа (А.Файоль и др.)
9. Школа человеческих отношений (Мэри П.Фоллетт, Э.Мэйо).
10. Школа поведенческих наук (Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг).
11. Школа науки управления или количественный подход.
12. Процессный подход в теории менеджмента.
13. Системный подход в теории менеджмента.
14. Ситуационный подход в теории менеджмента.
15. Понятие функций менеджмента. Содержание основных функций менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль.
16. Особенности развития управленческой мысли в России
17. Представители технического и социального направлений менеджмента в России.
18. Характеристика современных тенденций развития менеджмента.
19. Содержание концепции бережливого производства, управления качеством, управления знаниями, бенчмаркинга.
20. Виды менеджмента и их характеристика.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Афанасьев В.Г. Человек. Общество, управление, информация. Опыт системного подхода. – М.: Либроком, 2008. – 208с.
2. Афоничкин А.И. Основы менеджмента. Учебник. – СПб.: «Питер», 2007. – 528с.
3. Баринов В.А., Голобокова Г.М. Менеджмент: учебно-метод. пособ. – М.: КДО. 1997 г. – 256 с.
4. Борисенко И.Л. Основы менеджмента: Учеб. Пособие. Воронеж: Воронеж. гос. техн. ун-т, 2003. 100 с.
5. Борисенко И.Л. Основы менеджмента: учеб. пособие / И.Л. Борисенко, И.В. Каблашова, И.В. Логунова. Воронеж: ГОУ ВПО «Воронежский государственный технический университет», 2009. 146 с.
6. Борисенко И.Л. Менеджмент предприятия: учеб. пособие / И.Л. Борисенко, И.В. Каблашова, И.В. Логунова. Воронеж: ГОУ ВПО «Воронежский государственный технический университет», 2010. 198 с.
7. Вдовин А.А. Наука управления в афоризмах от Архимеда до наших дней. – Ростов н/Д: Феникс, 2004. – 448 с.
8. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник, 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2005. – 670 с.
9. Гараедаги Дж. Системное мышление: Как управлять хаосом и сложными процессами: Платформа для моделирования бизнеса. - Минск: Гревцов Букс, 2010.- 480с.
10. Герчикова И. Н. Менеджмент : Учебник / И. Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ, 2006. - 511 с.
11. Дрогобыцкий И.Н. Системный анализ в экономике. - М.: Финансы и статистика, 2007. – 508с.
12. Дункан У.Д. основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. – М.: Дело, 1996.

13. История менеджмента.: Учеб. пособие/Под ред. Д.В. Валового. – М.: ИНФРА-М, 1997.
14. Калинин С. И. Тайм-менеджмент: Практикум по управлению временем / С.И. Калинин. СПб.: 2006. 371 с.
15. Клыков Ю.И. Ситуационное управление большими системами. - М.: Экономика, 1974. – 136с.
16. Кравченко А.И. История менеджмента: учебник / А.И. Кравченко. – 3-е изд., перераб. И доп. – М.: КНОРУС, 2010. – 432 с.
17. Коргова М.А. История менеджмента: учеб. Пособие / М.А. коргова, А.М. Салогуб. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – Ростов н/Д: Феникс, 2010. – 236 с.
18. Крейнер С. Ключевые идеи менеджмента / Под ред. М. Уорнера. –СПб.: Питер, 2001.
19. Кунц Г., О Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. – М.: Прогресс, 1981. – 208 с.
20. Мазур И.И., Шашеро В.Д., Ольдеррогге Н.Г. Всеобщая история менеджмента / Под общ. ред. И.И. Мазура, В.Д. Шапиро. – М.: Изд. центр «ЕЛИМА», 2006.
21. Макашов И.Н., Овчинникова Н.В. Всемирная история управленческой мысли. – М.: РГГУ, 2007.
22. Маршев В.И. История управленческой мысли. – М.: ИНФРА-М, 2005.
23. Менеджмент.: Учебник для вузов /Под ред. М.М. Максимцова, А.В. Игнатъевой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
24. Мескон, М.Х. Основы менеджмента : Учеб. пособие: Пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.; СПб.; Киев : Вильямс, 2007. - 672 с.
25. Мильнер Б.З. и др. Системный подход к организации управления. - М.: Экономика, 1983. — 224 с.
26. Овчинникова Н.В. История развития теории и практики управления в России в XX веке. – М.: Изд-во Ипполитова, 2005.

27. Практикум по теории управления: Учебное пособие / Под ред. В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. - М.: Финансы и статистика, 2005.-304с.
28. Плотицына Л.А. История государственного управления в России: Учебное пособие: В 2 ч. – М.: Финакадемия, 2008; 2009.
29. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник.- М.: ИНФРА-М, 2001.-304 с.- (Серия «Высшее образование»).
30. Семенова И.И. История менеджмента. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.-199с.
31. Семенов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента. - М.: Дашков и К, 2008. - 556 с.
32. Теория менеджмента: учебник для вузов / под ред. А. М. Лялина. СПб.: Питер, 2009. 464 с.
33. Теория управления: социально-технологический подход: Энциклопедический словарь / Под ред. В.Н. Иванова, В.И. Патрушева. – М.: Муниципальный мир, 2004.
34. Управление организацией: Учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатина. – 4-е изд., перераб. И доп. – М.: ИНФРА\_М, 2007 – 736 с.
35. Уткин Э.А. История менеджмента. – М.: Тандем; ЭКСМОС, 1997.
36. Философский энциклопедический словарь. – М.: Советская энциклопедия, 1983.
37. Философия: Энциклопедический словарь / Под ред. А.А. Ивина. – М.: Гардарики, 2004.
38. Файоль А. Общее и промышленное управление. – М.: Дело – 1991.-388с.
39. Файоль А. "Генеральный и промышленный менеджмент". - М., 1949 г.
40. Шевчук Д.А., Шевчук В.А. История менеджмента: учебное пособие – М.: Эксмо, 2009. – 420с.
41. Шелдрейк Д. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Под ред. В.А. Спивака. – СПб.: Питер, 2001.

42. Шеметов П. В. Менеджмент: управление организационными системами: учеб. Пособие / П. В. Шеметов, Л. Е. Шередникова, С. В. Петухова. – Москва: Издательство «Омега – Л», 2007. – 406 с.
43. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. – М.: Экономика, 1972.
44. <http://www.aup.ru/books/> Административно-управленческий портал. Ланкин В.Е. Менеджмент организации
45. <http://www.pragmatist.ru> Энциклопедия менеджмента

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основными этапами развития управленческой мысли необходимо считать два периода: донаучный, когда управленческая мысль развивалась в составе других наук, и научный, когда была сформирована и признана наука управления, со всеми ее научными течениями, школами и подходами.

В пособии представлена характеристика управления с позиции представителей разных школ: школа научного управления (Ф.У. Тейлор), административная школа (А. Файоль), школа человеческих отношений (Э. Мейо, М.П. Фоллет), исследование операций. Кроме того, рассматриваются положения процессного, системного и ситуационного подходов к управлению, а также особенности развития управленческой мысли в России и современные тенденции развития управления.

Изучение материала, представленного в учебном пособии, позволит студентам приобрести необходимые теоретические знания по дисциплине, владеть основными категориями и понятиями в области управления. Контрольные вопросы, проверочные тесты, ситуации и вопросы для обсуждения направлены на проверку и закрепление теоретического материала, что в целом обеспечит приобретение студентами профессиональных компетенций по дисциплине.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

1. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА
  2. ШКОЛЫ УПРАВЛЕНИЯ. ШКОЛА НАУЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ И КЛАССИЧЕСКАЯ ШКОЛА
  3. ШКОЛА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ И ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ ШКОЛА (БИХЕВИОРИЗМ)
  - 4 ШКОЛА НАУКИ УПРАВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЕ ШКОЛ МЕНЕДЖМЕНТА
  5. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ
  6. СИСТЕМНЫЙ И СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ
  7. РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ В РОССИИ
  8. НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ
  9. ГЛОССАРИЙ
- ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ  
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК  
ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Учебное пособие

Елфимова Ирина Федоровна  
Каблашова Ирина Владимировна  
Логунова Ирина Валериевна

ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА:  
ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ

В авторской редакции  
Подписано в печать 28.02.2013  
Формат 60 x 84 / 16.  
Усл. печ. л.            Уч.-изд. л.

ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный технический  
университет»  
394026 Воронеж, Московский просп., 14