

Тема 5. Зарождение и формирование теорий и школ менеджмента

УЧЕБНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Школа научного управления (1885-1920 гг.) Г. Форд, Ф.У. Тэйлор.
2. Административная (классическая) школа (1920-1950). А. Файоль.
3. Школа человеческих отношений (1930-1950). Г. Мюнстерберг, М.П. Фоллетт.

Школа научного управления

Развитие общественного производства в конце XIX - начале XX в. выдвинуло на передний план потребность формирования научных методов управления производством. Причем не абстрактных научных изысканий, а конкретных рекомендаций, позволяющих успешно решать практические задачи на производстве и получать прибыль.

Накопившийся к тому времени опыт по управлению позволил определить инженерный подход в управлении производством. Иначе, получила свое оформление наука организации производства. Одновременно стала формироваться концепция научного управления. Сюда вошли работы следующих ученых и практиков:

- **Э. Уитни** (1765-1825) по методам контроля качества, системе использования металлорежущих станков, оборудования, в том числе конвейеров;

- **Ч. Бэббидж** (1791 -1871) по специализации работников по различным производственным операциям;

- **Ф.У. Тейлор** (1856-1915) по организации труда, изучению трудовых операций и рабочих движений, требованиям к деловым и личностным качествам руководителей.
Основные работы: «Управление предприятием» 1903 г., «Принципы научного управления» 1911 г.;
- **Г. Форд** (1863-1947) по инженерному подходу к управлению, технократизму. Высказывал точку зрения о значимости социального фактора, но не видел главенствующей роли человека над техникой. **Основная работа:** «Деловая теория»;

- **Генри Гантт** (1861-1919) по разработке приемов графического изображения производственных процессов. Новизна состояла в том, что на графиках отчетливо были видны соотношения планируемых и выполненных объемов производственных заданий;

- супруги **Фрэнк Гилбрет** (1868-1924) и **Лилиан Гилбрет** (1878-1972) по исследованию двигательной активности и организации рабочего места. **Основные работы:** «Основы научного менеджмента», «Исследование усталости», «Прикладная наука о движении»

Существенный вклад в научную организацию производства внес Г. Форд (1863-1947). Талантливый инженер, предприниматель, опытный руководитель, он всегда стремился к новым техническим решениям.

Вместе с тем инженеры, ставшие предпринимателями, руководителями и владельцами предприятий, фирм, в том числе и Г. Форд, искали пути сближения инженерного подхода с экономической деятельностью (финансовые проблемы, системы заработной платы, организация учета и отчетности и др.).

Следствием такой потребности можно рассматривать созданное в 1880 г. Американское общество инженеров-механиков, которое было призвано согласовывать, увязывать и координировать проблемы экономики, управления и организации производства. Одним из президентов этого общества (1905-1906 гг.) был Ф.У. Тейлор.

Получив высшее образование и степень магистра, Ф.У. Тейлор занялся проблемой организации труда и управления на предприятии, где он работал. В 1903 году им была написана и опубликована книга **«Управление предприятием»**.

В ней рассматривались проблемы: система оплаты труда; производственные задания рабочим; производственная администрация; планирование и учет работ; подготовка персонала; затраты времени и нормирование труда; дисциплина и отношение к рабочим.

Достоинство данной книги состояло в том, что Ф.У. Тейлор проанализировал процесс управления производительностью труда в комплексе, начиная с элементарной его организации и кончая системой отношений предпринимателей, администрации и рабочих. Так, для повышения производительности труда Ф.У. Тейлор предложил повысить оплату труда в зависимости от уровня, качества работы и прилагаемых усилий со стороны рабочих.

Рассматривая характер и особенности собственно работы, Ф.У. Тейлор обращал внимание на соотношение таких параметров предприятия, как оснащённость высококлассным оборудованием и хорошая организация управления на предприятии, и делал вывод об их обратно пропорциональной зависимости: «Нет сомнения в том, что, если производимая работа сложна по природе, то хорошая организация при плохом оборудовании даёт лучшие результаты, чем наилучшее оборудование при слабой организации».

Используя для изучения крупное промышленное предприятие, Ф.У. Тейлор подмечал весьма важную особенность системы управления таким предприятием, которая построена как военная организация. «Приказы генерала, - писал Ф.У. Тейлор, - через полковников, майоров, капитанов, поручиков и низшего начальства передаются рядовым. Таким же образом приказы по промышленному учреждению проходят от директора-распорядителя через управляющих отделами, начальников мастерских, их помощников и десятников - к рабочим».

Давая оценку многофункциональным обязанностям каждого руководителя предприятия, Ф.У. Тейлор приходит к выводу о необходимости подбора руководителей по следующим личностным и деловым качествам:

«Ум.

Образование.

Специальные или технические познания.

Физическая ловкость или сила.

Такт.

Энергия.

Решительность.

Честность.

Рассудительность и здравый смысл.

Крепкое здоровье».

При этом Ф.У. Тейлор отмечал, что некоторые сочетания этих качеств позволяют определить пригодность работника от чернорабочего до мастера. В этой связи он определял круг обязанностей мастера как непосредственного руководителя низового звена.

- «1. Мастер должен быть мастером, т. е. высококвалифицированным специалистом.
2. Мастер должен обладать необходимым минимумом инженерных знаний.
3. Мастер обязан следить за состоянием машин, станков, оборудования, режущего инструмента, элементами технологии изготовления деталей.

4. Мастер должен следить за соблюдением порядка и чистоты на рабочих местах.
5. Мастер должен следить за качественной работой, то есть уметь оценивать качество.
6. Мастер обязан строго следить за распорядком рабочего дня с тем, чтобы рабочие работали непрерывно, в полную силу и быстро.
7. Мастер обязан строго соблюдать технологический режим, то есть последовательность обработки деталей.
8. Мастер должен устанавливать время работы и сдельную оплату.
9. Мастер обязан строго соблюдать трудовую дисциплину среди подчиненных и маневрировать их окладами».

Этот круг обязанностей, приходящихся на мастера, весьма велик. И Ф.У. Тейлор утверждал, что далеко не всякий человек может справиться с таким объемом функциональных обязанностей. Поэтому он считал, что **тип военной администрации, когда один командует всеми, не пригоден для гражданского производства, а вместо него целесообразно использовать тип «функциональной администрации»**. Причем суть такой администрации состоит в том, «... чтобы каждый служащий, от помощника директора до низших должностей, должен был исполнять возможно меньшее количество функций». Решение данной проблемы Ф.У. Тейлор видел в создании определенного управленческого аппарата на производстве.

Еще один раздел книги Ф. Тейлора посвящен нормированию работ и труда рабочих. В нем подробнейшим образом рассматривалась система записей учета работ и труда, хронометраж, режим работы и проч. Именно за этот раздел работы В.И. Ленин назвал теорию Ф. Тейлора «научная система выжимания пота».

Таким образом, книга Ф.У. Тейлора как бы открыла миру промышленников внутреннюю систему организации производства и управления, их содержательную сторону, и заставила задуматься над улучшением последних в целях получения больших доходов и прибыли. Это было новшество, качественно улучшающее процессы управления производством и поднимающее их на новую ступень развития.

В 1911 г. выходит в свет новая книга Ф. Тейлора «Принципы научного управления». Именно этот труд знаменует начало формирования науки управления. С этого времени теория управления постепенно начинает завоевывать сторонников.

Основные положения подхода к управлению Ф.У. Тейлора сводились к следующему:
«*Во-первых.* Администрация берет на себя выработку научного фундамента, заменяющего собой старые традиционные и грубо-практические методы, для каждого отдельного действия во всех различных разновидностях труда, применяемых на предприятии.

Во-вторых. Администрация производит на основе научно установленных признаков тщательный отбор рабочих, а затем тренирует, обучает и развивает каждого отдельного рабочего, в то время как в прошедшем рабочий сам выбирал себе специальность и сам на ней тренировался так хорошо, как умел.

В-третьих. Администрация осуществляет сердечное сотрудничество с рабочими в направлении достижения соответствия всех отдельных отраслей производства научным принципам, которые были ею ранее выработаны.

В-четвертых. Устанавливается почти равномерное распределение труда и ответственности между администрацией предприятия и рабочими. Администрация берет на себя все те отрасли труда, для которых она является лучше приспособленной, чем рабочие, тогда как в прошлом почти весь труд целиком и большая часть ответственности были возложены на рабочих». Не был забыт и научный подход к организации труда. Причем в данной работе Ф.У. Тейлор к проблеме разработки норм выработки и затратам времени подходит научно, с учетом статистических закономерностей получения сведений, их обработки и применения на практике.

Подводя итоги вклада Ф.У. Тейлора в мировую копилку знаний об управлении, необходимо отметить тот факт, что он сумел аккумулировать, систематизировать, организовать и придать научный характер уже имевшимся знаниям.

Ф.У. Тейлор об этом писал: «Научная организация управления не предполагает, в качестве своей необходимой предпосылки, никакого крупного изобретения или открытия новых и поразительных фактов. Она предполагает все же определенную новую комбинацию элементов, которой прежде не существовало, именно: такое собирание, анализ, группировку и классификацию уже известных прежде данных в новые законы и правила, что эти прежние разрозненные знания организуются в новую стройную науку».

Идеи Ф.У. Тейлора захватили многих, и у него появились сторонники, последователи и ученики: К.Д. Барг, Г.Л. Гантт, супруги Гилбреты, Кук, Хатуэй и другие.

Так постепенно сложилась система организации труда, основанная на глубокой специализации и рационализации трудовых операций, направленная на интенсификацию труда, повышение его производительности и, в конечном счете, получение более высокой прибыли. Система получила название «тейлоризм».

АДМИНИСТРАТИВНАЯ (КЛАССИЧЕСКАЯ) ШКОЛА(1920-1950)

Основателем школы по праву считается **Анри Файоль** (1841-1925).

Один из основоположников менеджмента оставил глубоко разработанную теорию общих принципов управления и раскрыл суть деятельности руководителя предприятия. Основные произведения: «**Общее и промышленное управление**», «**Научная организация труда**», «**Позитивное управление**», «**Учение об управлении**».

А. Файоль рассматривал управление как комплексный универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, таких как предсказание, планирование, организация, распоряительство, координирование, контроль, а не как совокупность специальных функций управления: финансы, бухгалтерский учет, маркетинг, управление персоналом, технико-технологическая подготовка производства и т.д.

Рассматривая предприятие как социальное образование, А. Файоль писал о неограниченном количестве всякого рода принципов (законов или правил), но выделил 14 из них, которые наиболее часто встречаются в управлении, а именно:

1. Разделение труда.
2. Власть.
3. Дисциплина.
4. Единство распорядительства (командования)
5. Единство руководства.
6. Подчинение частных интересов общему.
7. Вознаграждение.
8. Централизация.
9. Иерархия. 10. Порядок.

11. Справедливость.

12. Постоянство состава персонала.

13. Инициатива

14. Единение персонала.

Главным достижением А. Файоля для науки управления можно считать не только разработанные им четырнадцать принципов, но и всю функциональную структуру, которая составляет управление как таковое. Придавая существенное значение **административной функции**, А. Файоль выделял в ней подфункции: «Предвидение, организация, координирование и контроль составляют в обычном понимании **бесспорную область управления**». В последующих разделах своей книги А. Файоль включал в управление и такую функцию, как распорядительство.

А. Файоль высказал идею о создании административной науки и административного образования, предвосхитил представление об организации как о рационально сконструированной, иерархически подстроенной под цель системе, создал модель формальной организации, именуемой машинной. Его система идей могла быть применена ко всем областям управления. Он был одним из первых теоретиков менеджмента, который выдвинул основные правила для больших организаций. Именно поэтому он считается родоначальником классической (административной) школы менеджмента. Его еще называют «французским отцом менеджмента».

Взгляды А. Файоля получили широкое распространение, что послужило началом образования школы. Ее последователями были Л. Урвик, Л. Гьюлик, Д.Д. Муни, А. К. Райли, А.П. Слоун и другие. Сторонники и последователи А. Файоля работали над созданием «универсальных принципов управления», ведущих к его успеху.

Административная (классическая) школа управления в значительной мере расширила границы собственно управления. Прежде всего, концепция Файоля позволила рассматривать управление как некоторое целое, состоящее из взаимосвязанных элементов (функции управления, процесс управления, структура управления, в том числе персонал предприятия).

А.Файоль также отстаивал необходимость последовательной и систематической работы с персоналом, что, по его мнению, весьма существенно для поддержания определенного уровня производительности на предприятии. Исследуя шаг за шагом элементы управления, А. Файоль доказал не только наличие функции управления, но и важность управленческих знаний наряду с техническими и экономическими, культивировавшимися в индустриальном обществе.

Школа человеческих отношений (1930 - 1950)

В период зарождения и становления школ научного управления и административной (классической) проблемы **психологии отношений** на производстве не рассматривались как важный составной элемент управленческой работы, хотя о них в той или иной степени упоминали Тейлор, Файоль, Форд, Эмерсон и их сторонники. Главный акцент был направлен на удовлетворение экономических интересов работников. Однако со временем стала проявляться тенденция ослабления воздействия экономических стимулов.

В то же время ряд ученых, исследуя природу капиталистического общества, систематически возникающие кризисы, выступления трудящихся, обратили внимание на неизученную область производственных, трудовых отношений - моральные факторы, степень воздействия которых на работника-производителя была значительной.

Одним из крупных социологов того времени помимо Карла Маркса и Макса Вебера был французский ученый **Эмиль Дюркгейм** (1858-1917). Ориентируясь на взгляды О. Конта, Ш.Л. Монтескьё, Ж.Ж. Руссо, И. Канта, Г. Спенсера, Ш. Ренувье, он обосновал особое место социологии среди наук о человеке («Метод социологии») и основал французскую социологическую школу.

В своих работах Э. Дюркгейм исследовал отношения между индивидуумом и обществом. В этой связи он выдвинул в качестве доминирующего принципа, объясняющего поведение человека, коллективные представления, которые обуславливают и определяют миропонимание, мироощущение, мировосприятие и мировоззрение отдельной личности. В книге «О разделении общественного труда» он утверждал, что основной функцией разделения труда является поддержание социальной солидарности.

Первая попытка применить психологический анализ к практическим задачам производства была предпринята профессором Гарвардского университета **Г. Мюнстербергом (1863-1916)**, который считается отцом школы индустриальной организационной психологии, названной им «психотехникой». Целью этой науки является разработка методов определения требований, предъявляемых к людям (профконсультации и профориентация). В своих работах «Америка и американцы», «Психология и учитель», «Психология и экономическая жизнь», «Основы психотехники» Г. Мюнстерберг с позиций психологии исследовал вопросы управления предприятиями, проблемы профессионального отбора кадров, их профессиональной ориентации и профессионального обучения, адаптации человека к технике на производстве в целях роста производительности труда.

Свои исследования Г. Мюнстерберг переносит в лабораторные условия, поскольку такое экспериментирование могло быть более результативным, проверяемым и легко осуществимым. Так, исследуя проблемы персонала предприятий, Г. Мюнстерберг разделил изучение профессиональной ориентации, пригодности и обучения.

В процессе профессионального отбора подбирались люди, пригодные для данной профессии применительно к конкретному предприятию. Люди, не удовлетворяющие требованиям предприятия, отклонялись. Г. Мюнстерберг предложил два метода выявления требуемых качеств у кандидатов: наблюдение и тест. Тест имел явные преимущества перед наблюдением, так как требовал меньше времени и ставил испытуемого в такие условия, когда тот был вынужден проявить требуемые качества.

Кроме того, Г. Мюнстерберг разработал **методы психологического воздействия** на управляемого работника, что весьма важно, поскольку к людям необходимо было найти подходы. На это обстоятельство указывал впоследствии и Г. Эмерсон: «...физическую силу можно стимулировать палкой, но сознательное управление, сознательное творчество подгонять палкой немыслимо».

Проблемы трудовых отношений, формирующихся на предприятиях, поднятые психологами, политэкономами и философами, не были оставлены в стороне и в самом начале XX в. В разработку этих проблем включились известные социологи Вильфредо Парето (1848-1923), Карл Бюхер (1847-1930), Альфред Реджиналд Радклиф-Браун (1881-1955), Бронислав Каспер Малиновский (1884-1942), Толкотт Парсонс (1902-1979).

Следует заметить, что взгляды этих ученых во многом зиждились на теоретических изысканиях прежде всего **Макса Вебера (1864-1920)**, который в своем научном творчестве исследовал главным образом поведение людей. Крупный ученый масштаба К. Маркса, М. Вебер разработал свою систему рационального общества, в котором бюрократия занимает важное место. При этом, акцентируя внимание на сочетании рациональных структур от верховной власти государства до уровня заводских подразделений М. Вебер утверждает, что все работники, входящие в эти структуры должны функционировать в рациональной манере выбора эффективных методов, ведущих к достижению целей.

В результате проводимых исследований были созданы теории «Разделения труда» и «Индустриальная социология», идеи которых доминировали в теории школ человеческих отношений и поведенческих наук.

Так, постепенно на основе новейших теоретических изысканий в области социологии и психологии трудовых процессов сформировалась научная платформа школы человеческих отношений (human relations). Последняя представляет собой подход в теории менеджмента, в центре исследований которого лежит человеческий фактор, в конечном счете рассматриваемый как элемент эффективности предприятия.

Собственно теория человеческих отношений возникла как результат многочисленных экспериментов.

В результате экспериментов выяснилось, **что главное значение для роста производительности труда имеют отношения рабочих между собой, а также между рабочими и менеджерами.** При оплате труда учитывалась выработка в группе, а не в целом по цеху. По мнению исследователей, все это способствовало формированию у работников понимания их «социальной значимости», что послужило стимулом к изменению их отношения к своему труду, а следовательно, и к росту производительности труда. Кроме того, «перерывы для отдыха, бесплатный обед, более короткая рабочая неделя имели для рабочих не такое большое значение, как отсутствие непосредственного контроля».

Так возник термин «человеческие отношения», давший начало управленческой школе с аналогичным названием.

Мэри Паркер Фоллетт (1868-1933), американская исследовательница «человеческих отношений» в области управления, подчеркивала важность согласования целей фирмы и ее работников.

С точки зрения М.П. Фоллетт, **менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц»** непосредственно связан с делегированием, означающим передачу задач и полномочий работнику, который принимает на себя ответственность за их **выполнение**. Руководитель не может выполнять все функции, закрепленные за руководимым им подразделением. Поэтому можно считать, что делегирование представляет собой акт, который превращает человека, возглавляющего какое-то подразделение, в подлинного руководителя.

Фоллетт внесла значительный вклад в развитие школы психологии и человеческих отношений. Она опередила Мэйо и первой сформулировала идею о том, что **решающее влияние на рост производительности труда рабочего оказывают не материальные, а главным образом психологические и социальные факторы.** В основе доктрины человеческих отношений, по мнению Фоллетт, должны лежать достижения научной психологии.

В работах Фоллетт нашли отражение многие положения школы человеческих отношений: необходимость исследования психологических аспектов управления, проблемы «власти» и «авторитета», «интеграция работающих (чтобы люди работали «друг с другом»), подлинная «гармония интересов» и т. д.

Одной из первых Фоллетт выдвинула **идею участия рабочих в управлении**. По ее мнению, «прогрессивные» руководители должны развивать у рабочих чувство совместной ответственности.

Следует отметить, что, далеко опережая свое время, Фоллетт еще в 20-е годы XX в. говорила о «законе ситуации». Она отмечала, что «различные ситуации требуют различных типов знаний» и человек, обладающий знаниями применительно только к одной ситуации, стремится быть в хорошо управляемых деловых организациях, при прочих равных условиях, «калифом на час». Фоллетт считала, что между руководителями и рабочими должны быть гибкие взаимоотношения, что руководителю в управлении следует исходить из ситуации, а не опираться на то, что предписывает функция управления.

Таким образом, постепенно сформировалась доктрина «человеческих отношений», которая включает в себя следующие основные моменты:

- система «взаимных связей и информации» между руководством и работниками;
- беседы «психологических советников» с рабочими («система исповедей»);
- организация мероприятий, именуемых «участием рабочих в принятии решений»;
- наличие в любой организации неформальных групп.

В настоящее время доктрина «человеческих отношений», суть которой заключалась в увеличении роли морального компонента и степени личной удовлетворенности в организации, нашла свое продолжение в концепции управления человеческими ресурсами, исходящей из предпосылки, что моральный климат на предприятии, равно как и удовлетворенность работников, является продуктом творческого решения проблем, вызванных соучастием рабочих в управлении. Цель управления на основе этой концепции - совершенствование процесса принятия решений и повышение эффективности контроля.

В последние годы широкое распространение в США получила доктрина «производственной демократии», или, как ее еще называют, «демократии на рабочих местах». Суть ее в том, что наемный работник, будучи законным «акционером» предприятия, может и должен играть несравненно большую роль в управлении производством. «Производственная демократия, - пишет американский социолог Д. Найтингейл, - это форма соучастия, дающая работникам всех уровней организации право участвовать в решениях, затрагивающих их интересы».

Основоположниками идеи «производственной демократии» принято считать экономистов-социологов Л. Эрхарда, Дж. Коула и А. Гоца, доказывавших возможность управления частнопредпринимательскими корпорациями через смешанные производственные советы, комитеты управления, куда входят представители всех групп работников и управляющих

Доктрина «производственной демократии» отличается от предшествовавших ей доктрин «человеческих отношений» и «управления человеческими ресурсами» тем, что в своем практическом осуществлении она менее зависима от произвола менеджеров, поскольку производственные отношения между менеджментом и рабочими поставлены на более прочную правовую основу.