

## **Содержание:**

### **Введение**

«Сравнительный анализ основных школ и доктрин менеджмента организации» - одна из важных и актуальных тем на сегодняшний день.

Сложились в основном 5 направлений: школа научного управления, школа административного управления (классическая школа), школа с позиции человеческих отношений и психологии человека, школа с позиции поведения человека в производстве, количественный подход. Правда, в некоторых источниках литературы взаимосвязь между школами очень сглажена, классическую школу называют административной, а административную - научной.

Эта тема приобрела свою актуальность еще в древние времена, и доля значимости ее с развитием производства только увеличивается.

Цель данной работы заключается в том, чтобы описать общие черты современного направления менеджмента, современные концепции и основные научные школы менеджмента.

Задачи:

1. Рассмотреть современные концепции в менеджменте.
2. Рассмотреть основные научные школы менеджмента.
3. Провести сравнительный анализ административной и научной школ менеджмента.

Объектом исследования, таким образом, являются современные подходы к менеджменту, а предметом - их основные понятия и концепции в сравнении с классическим вариантом.

Основные методы, используемые в данном исследовании - метод анализа литературы и сопоставлений данных различных авторов, метод аналогии. Метод анализа и сопоставлений данных позволяет разделить теоретические данные и рассмотреть их по отдельности. Метод аналогии позволяет проанализировать аналогичность, схожесть отдельных элементов в сфере теории и практики

реализации доктрин менеджмента.

Структура курсовой работы – введение, три главы, заключение и список использованной литературы. Введение включает в себя цель, актуальность, задачи, объект и предмет исследования.

Практическая ценность исследования связана с полезностью для современных производителей, в том числе и в сфере малого бизнеса, поскольку определяет пути решения постоянных проблем – повышения эффективности деятельности, мотивировании персонала, разрешение определенных противоречий.

## **1. Концептуальные подходы к менеджменту организаций**

### **1.1. Эволюция подходов к менеджменту организации**

Английское слово management происходит от латинского «манус» -рука; первоначально оно относилось к сфере управления животными и означало искусство управления лошадьми. Позже это слово стало означать область науки и практики управления людьми и организациями.

Менеджмент - это управление различными процессами и человеческими отношениями. Менеджмент организации – это управление ресурсами, операциями и результатами деятельности организации.

Менеджмент включает следующие элементы: власть, лидерство, мотивацию, коммуникации, конфликтологию, социальную ответственность, стиль, деловую этику, групповую динамику, изменения.

Концепция – система взглядов на определенное время, способ понимания, толкование определенных явлений, процессов, основная идея любой теории.

К настоящему времени выделилось несколько различных школ управления: школа научного управления, административного управления, человеческих отношений, поведенческая, а также наука управления, которая включает количественный процессный, системный и ситуационный подход.

Наиболее мощное влияние на представление руководителей о природе трудовой мотивации персонала оказали идеи, высказанные Фредериком Тейлором в начале XX века. Именно Тейлор утверждал, что самым большим упущением, которое негативно отражается на работе организаций и их рабочих является недостаток мотивации и отсутствие желания трудиться с полной отдачей. Он говорил о том, что на фабриках преобладает феномен так называемой «солдатской работы», когда рабочие сознательно работают медленно и неспешно с целью «скоротать» рабочий день при наименьших собственных трудовых затратах [5].

Тейлор ставил высокие цели, принимаясь за свои исследования, такие как уничтожение нерасторопности рабочих и различных причин их медлительности на работе. Он считал, что именно это позволит настолько понизить издержки производства в промышленности, что любая компания получит возможность конкурировать на любом рынке, как внутреннем (местном), так и внешнем (включая международные).

«Общая тенденция к медленной работе, - отмечал Тейлор, - значительно усиливается в случае совместной и однородной работы огромного числа людей при одинаковой оплате их ежедневной выработки. При таких условиях рабочие постепенно, но верно замедляют темп своей работы до уровня наихудших и наименее производительных рабочих. Если по природе энергичный человек работает несколько дней рядом с лентяем, то логика работы является непререкаемой: «зачем мне обременять себя работой, когда этот лентяй получает ту же плату, что и я, а выработка его ровно в два раза ниже?» [13]

Результаты исследований Ф. Тейлора принято называть «научным менеджментом» [13].

Если говорить словами Тейлора, суть его теории в том, что: «в прошлом на первом месте стоял человек. В будущем будет стоять система» [15].

В целом Тейлору при жизни удалось достичь устойчивого роста производительности труда - до 200% и выше. Его идеи получили широкое распространение в Соединенных Штатах, а также во Франции, Германии, России и Японии [15].

Принципы научного управления по Тейлору предполагают следующие направления работ:

- выявление наиболее рациональных приемов выполнения работы;

- установление нормативов, определяющих требования к результатам труда рабочих (при этом нормативы основываются на «правильных», наиболее рациональных способах выполнения работы);
- обучение работников рациональным приемам труда;
- отбор наиболее подходящих работников (Тейлор выделял три основных критерия, по которым он отбирал нужных ему работников; кроме выносливости и сообразительности, он выбирал людей с высокой денежной мотивацией);
- совершенствование орудий труда;
- создание наилучших условий труда;
- четкая и понятная связь размера оплаты и результатов труда;
- система учета количества выполненной работы;
- предоставление работникам полной информации о том, что от них требуется, и о достигнутых ими результатах;

- установление хороших отношений между администрацией и работниками.

Система научной организации труда по Ф. Тейлору, помимо идеи рационального выполнения работ, в значительной степени направлена на повышение трудовой мотивации работника. Эта задача решалась, с одной стороны, через учет мотивации при отборе работников (поиск работников, заинтересованных в повышении заработка, готовых для этого работать интенсивнее), а с другой - за счет более четкой увязки результатов труда и получаемого денежного вознаграждения. Особое значение Тейлор придавал своевременному доведению до работников информации о требованиях к их работе: что они должны сделать за рабочую смену, что сделали, какая зарплата им полагается за выполненную работу. То есть, он считал важными четкую конкретизацию требований и наглядность, и определенность результатов.

В качестве главных инструментов мотивации в рамках рассматриваемой модели выступают два фактора:

- деньги, которые работник получает за свою работу;

- понимание работником того, как результаты его труда связаны с получаемой зарплатой.

Тейлор также ставил перед собой важную задачу - найти универсальную формулу утомления, то есть того максимума, который можно получить от рабочего. Например, каков максимальный вес болванок, который можно переносить в

течение рабочего дня, какова максимальная скорость, с которой можно передвигаться в течение рабочего дня, каким должен быть оптимальный размер и форма лопаты для погрузки разных материалов и прочее. Он считал, что к каждому виду деятельности можно применить определенную систему соответствующих формул. Однако до конца своей жизни реализовать свои идеи так и не смог.

Хотя подходы Тейлора приводили к значительному росту производительности и зарплаты, рабочие и профсоюзы стали выступать против «тейлоризма», поскольку они опасались, что более напряженная и быстрая работа приведет к массовым увольнениям. Их опасения оправдывались: действительно предприятия, использовавшие тейлоровские методы, очень быстро приходили к процессу оптимизации численности персонала. Это приводило к сокращению рабочих мест, что усложняло отношения с профсоюзными организациями.

Другим отрицательным последствием научного подхода к управлению явились отрицательные эмоции, переживаемые работниками, для которых работа стала сводиться к выполнению простейших и скучных для сотрудника операций вроде единственного действия - нажимания ногой на рычаг пресса.

Только позднее было замечено, что по мере профессионального роста у работников часто появляется потребность в выполнении более сложной и ответственной работы. Человек начинает испытывать скуку и неудовлетворенность, если он не имеет возможности реализовать свои способности, проявить самостоятельность, смекалку и знания в своем труде. Это негативно отражалось на трудовой и исполнительской дисциплине, вело к росту текучести кадров, проявлялось в снижении качества работы и прочих негативных последствиях. Другими словами, теория Ф. Тейлора рассматривала рабочего как бездушную машину, как инструмент для производства механических действий, ничем не отличающийся от станка, полностью игнорируя психологический

В основе выбора менеджером конкретной формы воздействия на объект управления лежит конкретный подход к управлению.

Файоль считал, что процесс организации - это определение и создание общей структуры организации в соответствии с ее целями. В связи с этим он считал необходимым придать форму всей структуре и определить функции каждого из ее элементов. Организационное проектирование Файоль начинает с простейшей организации. В ней руководитель сочетает функции и руководителя, и исполнителя. В более сложной организации с несколькими рабочими руководителем

уже в значительной степени освобожден от исполнительской функции. По мере расширения организации и увеличения числа работников между руководителем и непосредственными исполнителями появляется все больше и больше посредников. Так, сначала становится необходимым наличие мастеров; наличие нескольких мастеров ведет к созданию должности заведующего мастерской; наличие нескольких заведующих побуждает создать должность начальника отдела и т. д. Соответственно, чем выше роль сотрудника в организационной иерархии, тем большую роль он играет и тем сильнее возрастает его ответственность.

Искусство управления Файоль рассматривал как выбор соответствующих принципов, которые нужно применить в конкретной ситуации. Эти принципы позволяют решать основные задачи при создании системы задач и власти. Файоль считал свои принципы универсальными, но тем не менее отмечал, что система принципов никогда не может быть завершена и всегда открыта для изменений и дополнений. Некоторые из принципов Файоля обращены к человеческому фактору. Тем самым он показал, что для успешного управления организацией необходимо знать психологию и непременно учитывать человеческий фактор. Итак, Файоль выделил 14 принципов и разделил их на 3 группы: [10, с. 87]

*Структурные принципы:* разделение труда, единство цели и руководства, соотношение централизации и децентрализации, власть и ответственность, цепь.

*Принципы процесса:* справедливость, дисциплина, вознаграждение персонала, единство команд, подчинение главному интересу.

*Принципы конечного результата:* порядок, стабильность, инициатива.

Бюрократическая теория первоначально была сформулирована немецким социологом Максом Вебером (1864-1920) в начале 1900-х гг. Макс Вебер родился в Германии, получил юридическое образование и затем работал сотрудником Берлинского университета. Он рассматривал организацию с точки зрения отношений между различными уровнями власти. В своих работах Вебер описывает форму организации, в которой гарантирована предсказуемость поведения наемных работников и которую он считает идеальным типом организации. Для достижения наилучших результатов деятельности бюрократической организации нужно принять определенную стратегию развития. Вебер писал: «Точность, скорость, однозначность, знание дела, последовательность, такт, единство, строгая субординация, уменьшение трений, затрат материальных и людских ресурсов - все это достигает максимального развития в строго бюрократической системе».

**Школа человеческих отношений** (1930-1950 гг.) сформулирована в работах двух ученых М. Фоллета и Э. Мэйо. Фоллет впервые определил менеджмент как «выполнение работы с помощью других лиц». Мэйо обнаружил, что четко разработанные операции и хорошая заработная плата не всегда ведут к повышению производительности труда. Некоторые работники сильнее реагируют на давление со стороны коллег по группе, чем на зарплату и давление руководства.

Доктрина человеческих отношений тесно взаимодействует с наукой менеджмента. Теории доктрины человеческих отношений, выведенных социологами и психологами, были активно подхвачены экономистами и специалистами в области менеджмента

Мотивами поступков людей являются не экономические силы, а различные потребности, которые лишь частично могут быть удовлетворены с помощью денег.

Школа поведенческих наук (1950г. - настоящее время) является развитием школы человеческих отношений. Основная ее задача - изучение мотивации поведения работников с целью использования потенциала каждого.

Бусыгин А.В. считает, что управленческий подход (на уровне профессионального понимания этого термина и его содержания) означает формирование у менеджера представления об объекте управления в эффективной (с точки зрения проблемы, требующей принятия им какого-либо решения) форме.

Принятие конкретной концепции управления организацией требует оценки накопленных знаний в мировой управленческой практике, как в области ее организации, так и в практике управления.

В приложении 4 показаны наиболее распространенные концепции менеджмента организации, которые внесли существенный вклад в развитие теории и практики управления организацией.

Научное управление наиболее тесно связано с работами Ф. У. Тейлора, Г. Ганта, Ф. Гилберта, Г. Форда, Г. Эмерсона. Среди отечественных ученых, развивающих идеи научного управления в условиях нового общественного строя и социалистической системы хозяйствования развивали А. А. Богданов, Н. А. Витке, А. К. Гастев, О. А. Ерманский, Е. Ф. Розмирович и многих других ученых и практиков, работавших в различных организациях и институтах научной организации труда.

Классическая административная школа управления основана на трудах в области управления А. Файоля «Общее и промышленное – администрирование» (1930 г.), а также Вильбуа и Ванюксана «Экспериментальное администрирование» (1931 г.). [\[1\]](#) Административный подход к управлению организацией, был характерен для 1960-1980-х гг.

Управление организацией с точки зрения человеческих отношений и с точки зрения науки о поведении взаимно дополняют друг друга и находят отражение в трудах Колли, МакГира, Майкл Рэя и других. Данный подход к управлению организацией сформировался в конце 40-х начале 50-х гг. XX века.

Процессный подход к управлению организацией, который рассматривает управление данной деятельностью через взаимосвязанные функции, сравнительно новый научный метод, получивший распространение в конце 80-х гг. XX века.

Процессный подход к управлению организацией, основанный на стратегическом целеполагании и рассматривающий функции управления как взаимосвязанные, позволит выстроить оптимально эффективную модель управления организацией, нацеленную на стратегические цели управления предприятиями предприятия, реализующих промышленное оборудование.

Чтобы принимать правильные управленческие решения, менеджер должен владеть методами системного подхода и ситуационного анализа.

Системный подход подразумевает, что любое предприятие является целостной системой, состоящей из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристику целого. Использование теории систем в управлении в конце 1950 -х гг. связано с именем профессора Нью - Йорского университета Питера Друкера.

Применение ситуационного подхода основано на альтернативности достижения одной и той же цели управления предприятиями во время принятия управленческих решений с учетом непредвиденных обстоятельств. Управление организацией в этом случае подразумевает комбинацию различных подходов к управлению, максимально удовлетворяющие потребности предприятия в достижении поставленных целей.

С середины 50-х годов XX века в западных странах, а в России ближе концу 90-х гг. в управлении управления предприятиями стала прослеживаться тенденция к ориентации управления при решении всех задач, связанных с организацией

управления предприятиями, на удовлетворение потребностей потенциальных потребителей в услуге.

Актуальность применения маркетингового подхода к управлению организацией была продиктована: прогрессом материального и нематериального производства; увеличивающейся конкуренцией между предприятиями; приближением рынка услуг к стадии насыщения. В настоящее время маркетинговый подход к управлению организацией не утратил своей актуальности и основывается на анализе существующих и прогнозировании будущих стратегических потребностей в промышленных товарах, стратегической сегментации рынка, прогнозировании жизненных циклов товаров, анализа конкурентоспособности товаров и услуг предприятия и конкурентов, прогнозирования их конкурентных преимуществ, прогнозирования механизма действия закона конкуренции.

Таким образом, анализ концепций и эволюции подходов и моделей к управлению организацией позволили выявить, что эффективность современных концепций менеджмента организации будет определяться качеством выполнения всех этапов процесса управления организацией и всех его функций.

Существующее многообразие теорий, концепций и подходов к разделению и специализации управленческого труда, а также сути менеджмента дает нам возможность провести анализ степени эквивалентности этих понятий.

## **1.2 Место и содержание теории Г.Форда в системе учений об управлении**

Г.Форд внес значительный вклад в развитие менеджмента на одном из самых трудных его этапов развития – начальном этапе, связанном с началом XX века, когда менеджмент, как наука, только начинал свое развитие, несмотря на значительные предпосылки. Отметим, что значимым является тот факт, что вклад Форда потому важен для современников, поскольку редко кому из исследователей удавалось применять на практике теоретические постулаты, что было сделано ученым. Отметим, что вклад Генри Форда значим еще и потому, что он был создателем наиболее важной отрасли – автомобилестроения, способствуя развитию промышленной революции в мире. Ученый, кроме своих управленческих достижений, являлся крупным изобретателем и автором 161 патента в США.

Отметим, что компания Форда по сборке автомобилей осуществляла производственные процессы на основании постоянно движущейся конвейерной ленты, которая существенно помогала рабочим. В данном механизме применялись и вспомогательные линии для обеспечения нужными деталями. При этом, в соответствии с техническим оснащением системы производства, был значим фактор вертикальной интеграции взаимодействующих между собой подразделений. Следует отметить и тот фактор, что производство Г.Форда было успешным, поскольку рабочие получали высокую заработную плату (с 1914 года), цены на автомобили были дешевыми согласно концепции производителя («автомобиль для всех»), при этом уровень сбыта был высоким, владелец не прибегал к внешнему кредитованию, расширяя производство из собственных, внутренних источников.

Выделим, что деятельность Генри Форда представляется интересной для научного исследования потому, что он, кроме автомобиля, изобрел множество систем, облегчающих производственный труд (сборочные и производственные линии), ускоряющих его. Кроме производственных, значимы и его научные изобретения, связанные с организацией труда, определенные измерениями достижений рабочих. Немаловажен и фактор стимулирования труда, и иные аспекты, влияющие на стабильность и успешность производства в целом. Выделим, что отдельные разработки Форда предвосхитили появление методов системы «точно вовремя», появившейся в конце XX века. При этом мечты и их реализация в проектах ученого были отражением «американской мечты», связанной с равенством, простотой, качеством, мобильностью, прямоотой, реализмом. Выделим, что в его управлении существовали и недоработки, например, отсутствие долгосрочного планирования, слабые места в управлении компанией. Следует также отметить, что, несмотря на кажущуюся жесткость эксплуатации рабочих, отдельные факторы указывали и на заботу о специалистах, новаторский подход к организации их труда, облегчению его.

Таким образом, содержание работы связано с рассмотрением положений политики Форда, его эксперименты и разработанные принципы управления, особенности экономических составляющих. Характеризуя литературу по теме исследования, выделим, что в работе использовались труды ученых по менеджменту, коммуникациям в организации, общению в деловой среде.

Идеи и понятия, которые формируют научную теорию организации, были развиты многими учеными и практиками. Одна из первых попыток выполнить организационные аспекты управления была предпринята Ф. Тейлором. Идеи и

методы, появляющиеся из исследований Тейлора, известного как научный менеджмент, в центре которого находится работа на низшем уровне организации.

Самый большой эффект введения системы Тейлора был получен на предприятиях Генри Форда, который, благодаря научной организации труда достиг революционного роста производительности и в 1922 произвел на заводах 50% автомобилей мирового объема.

Будучи талантливым инженером и изобретателем, Генри Форд звал как «автомобильный король», взял от основных принципов Тейлора важные операции для бизнеса и практически был первым, чтобы представить их полностью для производства.

Форд построил систему производства на основе сверхспециализации рабочих, максимального дробления операционного процесса и местоположения технологического оборудования и рабочих мест в строгом соответствии с последовательностью операций. Он ввел беспрецедентную форму организации производственного процесса - поточную линию. Используя ее впервые в 1913 в форме конвейера, поточная линия была чрезвычайно эффективной для массового производства. Это уменьшило производственный цикл автомобилей и сократила стоимость их производства.

Эксперты полагают, что благодаря изобретению сборочного конвейера в производстве автомобилей г-н Форд сделал «революцию в цехе». Он создал систему, где в основе была техника и механизмы, а человек лишь вписывался в данный процесс.

Он применил максимальную специализацию, отрегулированную ритмом работы, механизацией транспортных операций. Компания развивалась, поскольку комплекс предусматривая разделение главного производства от своего обслуживания. Однако Форд не разделял все взгляды Тейлора, поскольку больше было привлечено внимание к практике, потому что, например, был против злоупотребления организационными схемами и структурами; требовал строгую дисциплину и осуществлял абсолютное разделение труда на конвейере.

Также Форд не разделял взгляды школы человеческих отношений.

Набирая новых сотрудников в свою компанию, Генри Форд категорически возражал против приема «компетентных лиц». По этой причине его постоянно обвиняли в необразованности. Однажды Генри Форд обиделся на то, что в одной чикагской

газете к нему применили эпитет «невежественный» и обратился в суд. Адвокат газеты решил продемонстрировать суду невежество истца и спросил у него, сколько солдат было послано Британией в Америку, чтобы подавить восстание 1776 года. Форд не растерялся и ответил, что не знает, сколько конкретно солдат было послано, но убежден, что домой возвратилось значительно меньше. После этого он показал пальцем на адвоката и заявил, что если бы ему действительно нужно было отвечать на эти дурацкие вопросы, то ему достаточно было просто нажать на кнопку в своем кабинете, и в его распоряжении появились бы специалисты, способные ответить на любые вопросы.

При этом сам он объявлял, что никогда не станет брать на работу специалистов. Он говорил, что если бы захотел убить конкурентов нечестными средствами, то предоставил бы им толпы специалистов, и конкуренты, получив множество хороших советов, просто не смогли бы приступить к работе. Форд безжалостно увольнял всех, кто воображал себя экспертом. Уважение Форда мог заслужить только человек, который сделал что-то своими руками. Он полагал, что каждый должен начинать с самой нижней ступени рабочей лестницы. Он не принимал в расчет старый опыт и прошлое новых сотрудников.

Форд никогда ни о чем не спрашивал у людей, которые искали у него работу, поскольку принимал человека, а не его прошлое. Если, например, человек сидел в тюрьме, нет никаких оснований думать, что он попадет туда снова. Напротив, Форд считал, что следует дать человеку шанс, и тогда он будет особенно сильно стараться снова не угодить за решетку. Бюро служащих Генри Форда никому не отказывало на основании прежнего образа жизни, им было все равно, вышел ли человек из Гарварда или из тюрьмы Синг-Синг, они даже не спрашивали об этом. От человека требовалось только одно: желание работать. Не имея желания, человек, скорее всего, и не стал бы добиваться места у Форда, поскольку всем было известно, что здесь занимаются делом.

Форд был убежден, что в конечном итоге каждый человек на его фабрике попадает туда, куда заслуживает. Он не сомневался, что волна вынесет способного человека на то место, которое он по праву заслуживает. Он говорил, что даже отсутствие свободных постов не является препятствием, поскольку у них, собственно, вообще нет никаких постов. Лучшие работники сами создают себе рабочие места, а назначение не предполагает никаких формальностей. Руководитель фабрики начал свою работу с машиниста. Директор крупного предприятия в Ривер-Руже когда-то работал изготовителем образцов, а руководителя одного из важнейших отделов в свое время приняли на должность уборщика мусора.

У любой великой страны есть некий набор характерных вещей, которые в той или иной степени могут представить своеобразие населяющего её народа. Для Франции, к примеру, это Эйфелева башня, бутылка шампанского и сыр рокфор. Для России – бурый медведь, расхаживающий по Красной площади, блины с икрой и балалайка. Для Америки – «кока-кола», зажигалка «Зиппо» и... автомобиль.

Эти смешные штампы выглядят наивно, но действуют стопроцентно. Действительно, где ещё народ поголовно играет на балалайках и отплясывает вприсядку? Только у нас, в заснеженной Москве (расположенной где-то в Сибири, на границе Финляндии и Китая). Аборигены каких мест питаются исключительно устрицами, лягушками и улитками? Разумеется, парижане (обитатели Монпарнаса и Елисейских полей).

Автомобиль трудно назвать исключительно американской «игрушкой». Но по происхождению он именно американец – если рассматривать его не только в качестве средства передвижения, но и как часть национальной культуры. Машина для американцев не только мечта и цель, она возведена в ранг культа. У американца может не быть своего дома, но чтобы не было своего автомобиля... это немислимо. Автомобиль здесь и повод для гордости, и главное удовольствие, и вечная забота, и непреходящая головная боль. Это любимое существо, которое холят и лелеют. На него работают, ему уделяют свободное время. Его просто любят – как друга или как члена семьи.

Кто изобрёл автомобиль? Однозначного ответа на этот вопрос не существует. Но американский автомобиль создал Генри Форд. Именно он убедил соотечественников в том, что хорошая машина не обязательно должна быть дорогой. Наоборот, хорошая машина – это та, которую ты можешь купить. С двух зарплат, с шести или с восьми. Но не после десятка лет унылых накоплений, обделяя себя даже самым необходимым. Именно такой автомобиль – доступный, простой в эксплуатации, надёжный и долговечный – перестаёт быть игрушкой и превращается в средство передвижения. Чтобы потом... снова превратиться в игрушку. Но уже не редкую и малодоступную, а любимую, с которой не расстаются до глубокой старости. Дети же тоже играют, преимущественно, в самые простые штуки – вроде старенького плюшевого мишки. А дорогую заводную забаву откладывают в сторону – чтобы ненароком не сломать и не лишиться этой хрупкой прелести.

Любой современный автомобиль, вне зависимости, где и кем он выпущен, в некоторой степени является потомком детища Генри Форда. Ибо именно Форд

придумал выпускать автомобили в огромных количествах посредством конвейерной сборки. И каноны автомобилестроения задал именно он – не рукодельные немецкие мастера, не утончённые французы и не экспансивные итальянцы. Понадобилась американская практичность, чтобы сделать самое главное открытие, которое и привело Форда к успеху – автомобиль должен быть дешёвым, и его, автомобиля, должно быть много. Так много, чтобы он продавался в соседней лавке. Или, в крайнем случае, в ближайшем автомагазине.

Но массовая, доступная по цене, состоящая из строго стандартизированных деталей машина не единственное изобретение Генри Форда. Гораздо существенней открытые им принципы массового производства. И прежде всего – конвейерная сборка.

Вопреки расхожему мнению конвейер был изобретён не Фордом, а инженерами Эвери и Кланном. Форд лишь воспользовался идеей своих сотрудников, но и до этого надо было додуматься.

Модель «Форд Т» — великий автомобиль, который и стал самой массовой машиной в мире и удерживал это звание до появления европейского «Жука» Фердинанда Порше – состояла примерно из 5 тысяч деталей. Среди них были и относительно крупные, вроде частей рамы, балки переднего моста, картера заднего моста, и очень небольшие, вроде деталей магнето или спидометра. И каждый узел требовал проведения множества трудоёмких операций.

Форд попробовал разбить процесс сборки автомобилей на множество относительно простых действий. Одна группа рабочих собирает задний мост, другая – коробку передач, третья – двигатель. В результате время сборки каждого из сложных узлов значительно сократилось. А когда Форд продолжил разделение, сведя каждую операцию до элементарно простых действий – каждый рабочий делает одно действие, а узел собирается последовательно, перемещаясь от одного сборочного поста к другому – то вместо рабочего дня, за который собирался один автомобиль целиком, машины стали выходить из заводских ворот... каждые 63 минуты. Представляете? Час – машина готова. Час – ещё одна. И это во времена Первой мировой войны, когда автомобиль был очень большой редкостью.

Помимо технических инноваций Форд ввёл в мировую практику инновации социальные. Собственно рассматривать его изобретения и открытия следует исключительно в комплексе: массовый автомобиль, состоящий из стандартизированных деталей – хорошо продуманный, эргономичный сборочный

конвейер (и, соответственно, правильная организация труда) – правильная финансовая политика по отношению к рабочим.

Главным социальным достижением Генри Форда было снижение нагрузки на рабочих до разумного уровня при одновременном повышении уровня оплаты труда. Форд первым в мире ввёл в обиход 48-часовую шестидневную рабочую неделю с одним выходным, скользящий график (чтобы рабочие имели возможность трудиться и днём, и в вечерние смены попеременно) и при этом повысил уровень оплаты труда до 5 долларов в день.

5 января 1914 года, когда начали действовать нововведения Форда, 5 долларов были большими деньгами. За рабочий месяц – 24 дня – рабочий на конвейере Форда зарабатывал 120 долларов. Автомобиль в те годы стоил около 650 долларов (а потом стал стоить вполтину меньше при постоянном повышении уровня зарплаты). То есть рабочие Форда уже не рассматривали производимый ими продукт, как что-то недоступное им в принципе, как забаву для богатых. Машину мог купить любой – подкопив денег или взяв кредит в банке (сам Форд своим рабочим кредитов не предоставлял).

Критики Форда (а его есть за что критиковать) всегда говорят – «да, он повысил зарплату и ввёл 8-часовой рабочий день, но исключительно ради того, чтобы выжать из рабочих последние соки». И будут правы – целью Форда было повышение до возможного максимума производительности труда и, как следствие, увеличение прибыли. Только вот какая загвоздка... 8-часовой рабочий день в СССР, в государстве победившего пролетариата, был введён через полвека (!) после Генри Форда. А об уровне заработка американского и советского рабочих и говорить не стоит – американцы зарабатывали в несколько раз больше (правда, и трудились намного интенсивней и эффективней).

Как всякий эксплуататор, Форд под свои идеи подводил хорошо продуманную мораль. И снова любопытная уточняющая деталь – он и сам верил в то, что проповедовал. Форд был верующим протестантом, человеком сельского воспитания. Он свято верил в пользу труда. В семейные ценности. Он следовал христианским заповедям сам и требовал этого от своих рабочих... Чего добился? Попробуем свести баланс.

Итак, на заводах Форда не было проблемы пьянства. Всех, кто источал «аромат» перегара, Форд немедленно увольнял. На заводах не было курилок и, соответственно, времени на перекуры. У Форда трудилось много инвалидов, но

совсем не было замужних женщин, мужа которых работали. Форд считал, что замужняя женщина должна вести хозяйство, а не зарабатывать на жизнь всей семье. Форд запрещал на рабочем месте любое общение, не касающееся собственно работы. В результате производство не страдало от скандалов, интриг и... активности профсоюзов.

Генри Форд обладал способностью мыслить глобально. Он рассматривал производство машин как развитие целой индустрии, включающей в себя не только автомобили, но и всё, что их окружает.

Машине нужны дороги, по которым она могла бы передвигаться. Дороги должны иметь всю соответствующую инфраструктуру – стоянки, гаражи, парковки. А ещё – заправки, мастерские по ремонту, мойки. И – придорожные ресторанчики, мотели, кемпинги.

Всего это сам Форд произвести не мог. Но прекрасно понимал, что как только на рынок будет выпущена доступная массовому потребителю машина, как только количество проданных автомобилей будет исчисляться сотнями тысяч экземпляров в год, следом за автомобильной промышленностью потянутся и сопутствующие отрасли – дорожно-строительная, строительная, нефтедобывающая и нефтеперерабатывающая.

Так и произошло. Форд и здесь оказался провидцем. И уже в двадцатые годы Америка изменилась. Из одноэтажной и сельской страна превратилась в державу автомобильную, в страну отличных хайвеев и сложных развязок. В страну, которую вдоль и поперёк можно проехать на автомобиле. И это означало ещё и то, что в любом уголке Америки, куда только мог добраться автомобиль, стали продаваться любые товары, которые доставлялись туда теми же автомобилями. И житель глухой тexasской фермы получил доступ к товарам, которые продавались на нью-йоркском Манхэттене. Сначала это касалось самого насущного, а потом всего абсолютно – от тех же автомобилей, до ювелирных изделий Тиффани.

И это ещё не всё. Выпустив массовый автомобиль, Генри Форд ввёл в обычную практику своей компании лозунг – «купив наш автомобиль, вы на многие годы остаётесь под нашей заботой».

Речь о сервисе. О сети фирменных ремонтных мастерских, в которых можно починить сломавшуюся машину и продолжить эксплуатацию без затрат на новый автомобиль.

Вроде бы дело нехитрое – наладить сервисную сеть. Но с автомобилями было просто только на первый взгляд. Отремонтировать в условиях скромной мастерской двигатель или коробку передач было немыслимо. И Форд ввёл перечень узлов, которые следовало либо ремонтировать на месте, либо заменять целым агрегатом. В результате мастерские занимались только мелким и кузовным ремонтом, который был им по силам. А дорогие и сложные узлы заменялись новыми, собранными на заводе. И качество ремонта взлетело на недосягаемую ранее высоту.

Качественный сервис – еще одно великое изобретение Генри Форда.

Выделим, что Форд видел сущность промышленности не только в удовлетворении потребностей и запросов рынка, но и в снижении цен на товары, повышении заработной платы. Основные подходы Форда к организации труда были связаны с заменой ручного неэффективного труда на машинный, а также и в заботе о работниках компании, выражавшейся в чистоте цехов, создании уюта. Форд активно работал над повышением качества товаров собственного производства, развивал сервис, полагая, что отношения покупателя с продавцом только начинаются с момента заключения договора купли-продажи автомобиля. Значимость подходов к организации труда у Форда была связана с делением операции на части, при котором движение деталей от рабочего к рабочему зависело только от скорости выполнения операций, что в итоге позволяет снизить стоимость товаров.

Заключая работу, можно выделить, что принципы Форда актуальны в определенной мере и в настоящее время. При этом вклад ученого в управление и организацию труда остается значительным. В заключение работы цель полагается достигнутой, задачи рассмотренными.

## **2. Современные концепции менеджмента организации**

### **2.1. Маркетинговый подход в управлении**

Функционирование современных организаций сопровождается целым рядом проблем, возникающих в процессе осуществления управленческой деятельности.

К таким проблемам относят:

- низкий уровень информационного и методического обеспечения используемых методов управления вследствие низкого качества и недостаточного количества статистической информации;
- материальные проблемы современных организаций, которые ограничивают доступ к статистической информации, самостоятельному сбору данных, программным разработкам и необходимым техническим средствам;
- изменчивость параметров экономической среды.

Применение маркетингового подхода позволит руководству организации реализовывать следующие функции:

1. формирование и улучшение имиджа Организации, его деловой и социальной конкурентоспособности;
2. повышение инвестиционной привлекательности Организации, привлечение внешних заказов;
3. обеспечение доходности прибыльности деятельности Организации путем максимально выгодного использования потенциала, повышение индекса хозяйственной активности;
4. прогнозирование рыночной ситуации, анализ платежеспособного спроса на услуги, оказываемые Организации;
5. выработка комплекса действий по реализации программно-целевого подхода к эффективному использованию потенциала Организации и внедрение его в практику хозяйствования.

Субъект управления, ориентированный на потребителей, предполагает предварительное изучение их запросов, организацию производства услуг и размещения ресурсов для их удовлетворения (рис.1).

Производственные возможности

Услуги, работы, продукты необходимые рынку

Потребители

Соблюдение признака ориентации на потребителей приводит к успеху объекта управления и эффективному удовлетворению запросов потребителей.

Обратная связь

Маркетинго-вая программа

Реальные потенциаль-ные нужды и потребности потребителей

Потен-циальные возмож-ности рынка

Рис. 1. Ориентация субъекта управления на рынок

Современная концепция стратегии маркетинга заключается в том, чтобы вся деятельность предприятия должна быть нацелена на удовлетворение потребительского спроса и его прогнозирование. В последнее время приоритеты производителей заметно смещаются в сторону улучшения ассортимента своих услуг, совершенствования структуры и качества услуг, их соответствия спросу.

## **2.2. Особенности школы научного управления**

Школу научного управления (ШНУ) по праву считают одной из базовых школ развития современного менеджмента.

ШНУ в системе школ менеджмента, представленной в Приложении 1 и построенной на основе исследований [26,45], традиционно связывают, в первую очередь, с именем Ф. У. Тейлора, который систематизировал вопросы рациональной организации работы, опираясь на законы, заимствованные из точных наук и естественно-научных областей знаний.

Ф. Тейлор считал, что производственную деятельность необходимо изучать научными методами с целью ее дальнейшего совершенствования. Основными нововведениями Тейлора, которые легли в основу положений ШНУ, относятся [27]:

- развитие методов мотивации, включая ориентацию на сдельную оплату труда,
- формирование научно обоснованных норм труда, включая нормирование, хронометр, установление режимов труда и отдых (включая перерывы в работе),
- профессиональный отбор и обучение персонала,
- установление письменно закрепляемых требований и правил выполнения работ.

Представители ШНУ (Приложение 1) считали, что применение систематизированных наблюдений, измерений и анализа процессов труда на

производстве позволит сделать процесс труда более совершенным.

Введение нормативов и стандартов выполнения работ позволяло дифференцировать зарплату сотрудников, увеличивать оплату труда более эффективным из них.

Представители ШНУ также считали, что использование предлагаемых способов стимулирования труда повышает мотивацию работников, увеличивая производительность их труда, то есть позволяет максимально раскрыть человеческий потенциал в трудовой деятельности [27].

Ф. У. Тейлор разделял труд, непосредственно связанный с производственными операциями, и управленческий труд, связанный с планированием, организацией, контролем и мотивацией трудовой деятельности.

Считается, что именно представители ШНУ выделили выполнение управленческих функций в отдельную специальность, работу по которой должны осуществлять специально подготовленные люди.

В целом сосредоточение разных групп сотрудников на выполнении тех функций, к которым у них есть наибольшие способности (на тех работах, выполнение которых получается у работников лучше всего) делает организацию более успешной.

Несмотря на то что основные положения ШНУ Ф. У. Тейлора были разработаны для низового управленческого звена (Low management), апробированы на уровне цехов и применялись в основном при увеличении масштабов и диверсификации производства, считается, что именно эта школа заложила научный фундамент для всего современного менеджмента, заменив устаревшие практические методы работы по управлению.

Развитие положений ШНУ получило в работах Фрэнка и Лилиан Гилбрет, которые изучали факторы, влияющие на производительность труда работников (Приложение2) [27] и установили, что наибольшее влияние на эффективность производственной деятельности оказывает фактор движения [28].

Свои исследования Ф. и Л. Гилбреты провели с использованием комплекса технических средств (кинокамер, микрохронометров и т. п.), позволивших изменить ход выполнения работ, выявить неиспользованные резервы и найти возможности сокращения количества лишних трудовых движений, совершаемых производственными рабочими.

Ф. и Л. Гилбреты считали необходимым введение нормативов выработки на производстве, которые, в свою очередь, определяли требования к квалификации рабочего персонала и делали процесс управления более совершенным.

Развитие положений ШНУ получило и в трудах Макса Вебера [29], который сформулировал принципы эффективного функционирования предприятия, включая принцип инструктирования исполнителей, принцип нормирования труда, принцип подчинения всей деятельности общей цели, принцип разделения труда, принцип рациональности деятельности, принцип регламентации выполняемых функций, принцип специализации в управлении.

Практическое развитие школы научного менеджмента также связано с именем Генри Форда [30], который, исходя из практики развития компании-лидера мирового автопрома того времени ввел в науку управления: разделение производственных операций на этапы; синхронизацию механизированного производства, организовав его по принципу конвейера; стандартизацию производственных процессов; и т. д.

Благодаря указанным нововведениям Генри Форда себестоимость производства, организованного по конвейерному принципу, уменьшилась в девять раз.

Несмотря на то, что ШНУ не лишена определенных недостатков (основана на изучении процессов управления исключительно под углом механистического подхода, на мотивации персонала через удовлетворение его утилитарных потребностей и т. д.), именно эта школа считается фундаментальной основой развития современного менеджмента.

Таким образом, ШНУ, получившая развитие в США в 1900-е годы, с книги основоположника которой Ф. У. Тейлора «Принципы научного управления» [23] началось признание менеджмента как науки и самостоятельной области исследования, по сути зародился весь современный менеджмент. По словам Ф. Тейлора: «Научный менеджмент - искусство точно знать, что предстоит сделать и как сделать это самым лучшим и дешевым способом» [23].

Основные принципы научного управления Ф. У. Тейлора заключаются [22]:

в неукоснительном соблюдении разработанных стандартов деятельности;

в ставке в управлении на функциональных менеджеров, осуществляющих контроль деятельности по направлениям в соответствии со своей специализацией;

в оплате труда сотрудников по полученным результатам;

в подборе, обучении и расстановке кадров в соответствии с их способностями и потенциалом на те рабочие места, где они могут принести наибольшую пользу;

в поддержании дружеских отношений между рабочими и менеджерами с целью обеспечения возможности наиболее эффективной реализации методов научного управления.

в разработке оптимальных методов работы на базе научного изучения затрат времени, движений, усилий и т. п.

Необходимо отметить, что авторы ШНУ посвящали свои исследования в основном проблемам управления производством и вопросам повышения его эффективности. Важным вкладом авторов этой концепции явилось систематическое использование стимулов с целью заинтересовать работников в повышении производительности и увеличении объема производства.

Формирование в 1900-е годы в менеджменте ШНУ, согласно которой «точные законы, правила, принципы и методы, используемые в науке и технике, могут быть эффективно использованы в практике управленческой деятельности организации» [31], фактически призвано было закрепить использование научных подходов к управлению, заимствованных из других областей знаний, которые хорошо себя зарекомендовали в период максимизации экономической активности субъектов хозяйствования в рамках III-го технологического уклада в 1890-е годы [32].

Проведенные исследования показали, что положения ШНУ 1900-х годов в этот период нашли свое отражение и в прикладных направлениях менеджмента.

Результаты систематизации концепций развития менеджмента по некоторым прикладным направлениям, возникшим на базе ШНУ в 1900-е годы, представлены в Приложение3 [33].

Прокомментируем представленные в Приложение3. результаты систематизации концепций развития прикладных направлений менеджмента, сформировавшихся в 1900-е годы на базе ШНУ.

Рассматривая развитие менеджмента организации в этот период, необходимо отметить вклад Ф. Тейлора, Ф. Гилберта, Л. Гилберт, Г. Гантта и др. (см. Приложение 1), сделавших важные выводы о том, что работа в области управления организацией - есть самостоятельная специальность (профессия), а предприятие в

целом значительно выигрывает, если каждая группа его работников сосредоточится на том, что она умеет делать лучше всего и стремится реализовать свои умения на практике. В разработанной представителями ШНУ концепции менеджмента организации отправной точкой также является утверждение о том, что точные законы, правила, принципы и методы, используемые в науке и технике, могут быть эффективно использованы и в практике управленческой деятельности предприятия для наилучшего достижения намеченных целей [22].

Рассматривая производственный менеджмент, необходимо отметить, что одним из основоположников разработки принципов научной организации труда в этот период также считается американский инженер Ф. У. Тейлор. Основные положения его теории научного управления производством изложены в работах «Управление фабрикой» (1903 г.) и «Принципы научного управления» [23] (1911 г.).

К числу предложенных Ф. У. Тейлором принципов организации труда (в первую очередь на уровне цехов) относятся [33]:

замена традиционных, рутинных приемов выполнения работы методами и правилами, выработанными на основе обобщения опыта и специального изучения времени, необходимого для выполнения работы;

отбор рабочих по способностям и систематическое обучение их новым приемам работы;

отделение подготовки от исполнения, в частности освобождения основного рабочего от выполнения функций, связанных с расчетом и подготовкой работ, и передача их специальным исполнителям;

внедрение калибров и шаблонов как прообразов стандартов, определяющих требования к продукции;

введение так называемой дифференцированной оплаты труда, при которой лишь выполняющим «урок» сохраняется установленный размер оплаты, а при невыполнении его, что естественно для части работающих, размер оплаты за каждую выполненную единицу работы снижается (фактически эта была система скрытых штрафов для рабочих); и др.

Совокупность принципов организации труда Ф. У. Тейлора образовала систему организации труда и управления производством, получившую в дальнейшем название «система Тейлора». В этой системе организации производства

использование достижений науки и техники направлено на создание предприятием максимума прибавочной стоимости.

Структурно система Тейлора представляет собой совокупность методов, направленных на повышение производительности и интенсивности труда, включая: организацию и нормирование труда, управление производственными процессами, подбор и расстановку кадров, оплату и стимулирование труда, и др.

Разработанный Тейлором аналитический метод нормирования труда основан на непосредственном измерении затрат времени на выполнение определенных операций и видов работ с помощью хронометражных наблюдений. Этот метод сводится к расчленению всех трудовых операций на простые трудовые действия и приемы, к изучению способов выполнения высококвалифицированными рабочими отдельных элементов работ и отбору из них наиболее быстрых и эффективных способов, к устранению излишних движений при выполнении трудовых операций.

Система Тейлора нередко подвергается критике за то, что в ней переоцениваются возможности заработной платы как единственного источника мотивации роста производительности труда рабочих, и совершенно недооценивается творческий потенциал рабочих, реализация которого определяется не только и не столько материальными, сколько социальными потребностями работающих.

В то же время специалисты признают, что система Тейлора, заложившая основу школы «научного менеджмента» в общем, и школы «научной организации труда», в частности, послужила основой для формирования и развития современных систем организации труда во многих промышленных компаниях различных стран мира.

Таким образом, система научного управления Ф. У. Тейлора предполагала новые роли как для управленческого персонала, так и для производственных рабочих и базировалась на идеях сотрудничества между руководством и рабочими, основанных на разграничении управленческой и исполнительской (производственной) деятельности и обеспечивающих: рост объемов выпуска продукции, снижение себестоимости ее производства за счет роста производительности труда, позволяющей обеспечить рост заработной платы персонала.

В целом главная цель управления производством в системе Ф. Тейлора связана с максимальным увеличением производительности труда на основе: интенсификации труда рабочих при рациональном использовании средств

производства; введения нормативов расхода материалов и инструментов; стандартизации требований к продукции, рабочих операций; точного учета рабочего времени; совершенствования трудовых операций путем разложения их на составные элементы, установления хронометража для контроля их выполнения и т. д. [32]

Отправной точкой развития инновационного менеджмента в 1900-е годы, так же, как и общего менеджмента и производственного менеджмента, считается ШНУ. При реализации концепции научного управления достигалось повышение эффективности производства за счет использования новых знаний, заимствованных из других научных областей, что по сути тоже являлось инновацией. Кроме того, на основе достигнутых результатов осуществлялась перманентная фиксация более высоких, инновационных требований к производству в нормативной документации [34].

Развитие логистики в 1900-е годы также осуществлялось на основе ШНУ и носило фрагментарный характер. В первую очередь развитие происходило во внутрицеховой и межцеховой производственной логистике, нацеленной на сокращение длительности производственного цикла [35].

Развитие стратегического менеджмента в 1990-е годы также базировалось на положениях ШНУ и было направлено на формирование долгосрочного тренда стабильного развития компании, основанного в том числе на принципах научной организации труда Ф. У. Тейлора, подразумевающих эффективное сотрудничество между менеджерами и исполнителями.

Среди отечественных ученых значительный вклад в развитие стратегического менеджмента внес в этот период А. А. Богданов (Малиновский) (1873-1928), создавший теорию организационной науки «тектологию», а также теорию систем, предвосхитившую формирование кибернетики.

Разрабатывая тектологию, результаты которой получили отражение в работе «Всеобщая организационная наука. Тектология» [38] (1912), А. А. Богданов исходил из идеи тождественности организации систем разных уровней и утверждал, что на всех этих уровнях происходит борьба организационных форм, в которой побеждают более организованные формы.

Исходной точкой развития менеджмента качества в 1900-е гг. также считается ШНУ, в которой подчеркивается необходимость учета вариабельности характеристик производственного процесса и важность контроля качества

продукции. В соответствии с системой Тейлора концепция менеджмента качества включала понятия верхнего и нижнего пределов настроенности процессов, а также поля допуска для продукции, определяющие ее качество. В управлении качеством были введены такие измерительные инструменты, как калибры и шаблоны. Кроме того, были обоснованы: необходимость независимой должности инспектора по качеству; различные формы и методы воздействия на качество продукции, включая систему штрафов для бракоделов [36].

Что касается развития концепции управления персоналом, то на рубеже 1900-х гг. она также формировалась на базе ШНУ, в дополнение к уже перечисленным ее положениям, необходимо отметить, что часть функций управления персоналом (в первую очередь наем и учет использования рабочего времени) стала передаваться в отдельные подразделения [37].

В финансовом менеджменте в 1900-е годы концептуально наметилась тенденция расширения фирм путем создания открытых акционерных обществ с соответствующим привлечением дополнительного капитала за счет эмиссии ценных бумаг. Это привело к развитию финансовых механизмов увеличения масштабов компаний. Одновременно осуществлялась проработка финансовых аспектов слияния, поглощения и делений компаний [22].

Таким образом, ШНУ, получившая развитие в 1900-е годы, явилась основой для параллельного развития концепций прикладного менеджмента. В частности, инновационного менеджмента, логистики, стратегического менеджмента, производственного менеджмента, управления качеством, управления персоналом, финансового менеджмента и др.

Необходимо отметить, что ШНУ оказала влияние и на развитие концепций менеджмента последующих периодов, формирующихся в рамках малых циклов экономической активности К. Жугляра, и циклически повторяют свои черты в рамках больших циклов экономической активности (ЭА) Н. Д. Кондратьева [39].

Результаты систематизации на основе проведенных исследований концепций менеджмента, привязанных к малым циклам экономической активности К. Жугляра, и изменяющихся в рамках больших циклов экономической активности (ЭА) Н. Д. Кондратьева, характеризующих технологические уклады (ТУ), приведены в Приложение 4. В качестве примера использования положений концепции научного управления рассмотрим сформировавшуюся в 1950-е годы в Японии концепцию управления, основанную на принципе регулирования отношения сигнал/шум,

широко используемую, например, в электронике в целом и в радиолокации в частности [31,40,44].

Концепция на основе системного подхода к управлению, получившая развитие в 1950-х годах, предполагает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов (включая задачи, технологии, организационную структуру и людей), которые ориентированы на достижение различных целей в условиях изменяющейся внешней среды [42]. Системный подход характеризуется использованием систематизирующих и интегрирующих принципов - разработкой и применением теории систем, теории исследования операций, экономико-статистических методов [22].

В 2000-е годы черты ШНУ 1900-х годов проявились в концепции управления по целям (MBO, Management by Objectives), затрагивающей отраслевой менеджмент: финансовый, персональный, в проектировании, в маркетинге, в производстве, и т. д.

Концепция MBO, зарекомендовавшая себя в эпицентре пика 5-го технологического уклада, ориентирована на инновационное развитие в рамках международного сотрудничества в условиях глобализации экономики, включая активное распространение высоких технологий, демократизацию управления, участие работающих в прибылях, усиление международного характера управления. Основная идея концепции управления по целям заключается в структуризации и последовательной детализации (конкретизации) целей, с последующим проектированием системы организации и мотивации достижения этих целей [40].

Проведенные исследования показывают, что цикличность процесса социально-экономического развития, проявляющегося в смене технологических укладов, согласно большим циклам экономической активности Н. Д. Кондратьева, привела к повторению основных черт ШНУ 1900-х годов в концепции на основе системного подхода к управлению, получившей развитие в 1950-х годах, в концепции управления по целям, получившей развитие в 2000-е годы. Кроме того, проявления черт ШНУ, согласно исследованиям закономерностей концепций менеджмента, формируемых в рамках циклов К. Жугляра, и повторяющихся в циклов ЭА Н. Д. Кондратьева (Приложение4), вероятно произойдет в рамках концепции менеджмента 2050-х годов в эпицентре пика еще не наступившего 6-го технологического уклада (рис.2).

Таким образом, проведенные на основе многоаспектного подхода исследования показали, что положения ШНУ, сформировавшиеся к началу XX века, дали толчок для развития последующих концепций в общем менеджменте, включая концепции управления на основе системного подхода, концепцию управления по целям. Впервые спрогнозировано влияние ШНУ на ожидаемую концепцию управления 2050-х годов, в которой предположительно будут использованы когнитивные технологии.

Проведенные исследования также показали, как формирование ШНУ дало индуцирующий толчок процессам спецификации менеджмента по целому ряду прикладных направлений, включая: инновационный менеджмент, логистику, стратегический менеджмент, производственный менеджмент, управление качеством, управление персоналом, финансовый менеджмент и др.

Наука менеджмента является прикладной дисциплиной и постоянно дополняется новыми знаниями за счет практики и открытий смежных наук.

Социальные и психологические эксперименты приносят неожиданные результаты, с помощью которых удастся совершить прорыв в совершенствовании управления персоналом, а, следовательно, значительно улучшить экономическую деятельность предприятия. Одним из таких нововведений в теорию менеджмента явилась сформулированная в XX веке доктрина человеческих отношений.

В современных условиях бизнеса грамотное введение функций менеджмента является одним из основных факторов успеха. Умелое управление персоналом и производством позволяет предприятию укрепить позиции и расширить сферу влияния на рынке, а также обеспечивает конкурентоспособность организации. Именно поэтому изучение теорий менеджмента остается актуальной темой на протяжении уже длительного времени.

В начале XX века индустриализация на Западе и в Америке шла ускоренными темпами. Стал расти уровень конкуренции, организациям все сложнее становится удерживать свои позиции на рынке. Именно поэтому, все больше управленцев стало обращать внимание на качественные характеристики персонала. Этот фактор напрямую связан с повышением производительности труда организации.

## **Заключение**

Менеджер функционирует в организации. В широком смысле под организацией понимается группа из двух или более людей, имеющая определенную структуру, деятельность которой осознана и направлена на достижение определенных целей.

Основной задачей менеджера является достижение поставленных целей за счет использования эффективной комбинации ресурсов: финансовых, материальных, человеческих и информационных.

Менеджмент рассматривают как орган или аппарат управления, в рамках которого реализуются функции управления. Аппарат управления является составной частью любой организации и ассоциируется с понятием менеджмента.

Управленческая работа, как и любая другая, состоит из совокупности операций, выполняемых в определенной последовательности. Каждая операция и переход от одной операции к другой характеризуется продолжительностью во времени трудоемкостью. Она зависит от квалификации исполнителя, от технических средств и приспособлений, используемых при этом, от качества и полноты информации и от множества других факторов, на которые не всегда можно повлиять. Их учет и сокращение времени на выполнение каждой операции позволит снизить трудоемкость управленческих работ.

При распределении обязанностей необходимо сначала определить, какие функции нужно осуществлять в процессе работы предприятия и каким образом, т. е. устанавливается определенная технология их выполнения. Оптимальное разделение управленческого труда позволяет равномерно загружать всех работников и добиваться максимального соответствия поручаемых работнику функций уровню его квалификации. Это обеспечивает эффективность выполнения управленческих работ.

Анализ состояния управления современными организациями, позволил выявить недостатки и упущенные возможности по управлению, которые могут быть оптимально скорректированы и реализованы за счет использования интеграционного подхода к процессу управления, обеспечивая эффективную непрерывную координацию всех взаимосвязанных функций процесса управления.

## **Список использованных источников**

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации: пер. с англ. - СПб.: Питер, 2012. - 145 с.
2. Балынская, Н.Р. Показатели оценки кадрового потенциала предприятия / Н.Р. Балынская // Вопросы управления. - 2015. - № 3. - С. 61-67.
3. Беркович, Л.С. Мотивация: от теории к практике / Л.С. Беркович, Т.В. Копылова // Психопедагогика в правоохранительных органах. - 2013. - № 2. - С. 41-47.
4. Бурганова, Л.А. «Человеческие отношения»: уроки Хоторнского эксперимента / Л.А. Бурганова, Е.Г. Савкина // Вестник экономики, права и социологии. - 2013. - № 2. - С. 67-71.
5. Герасимов Б.Н. Теория управления: монография. - Самара: СИБиУ, 2015. - 147 с.
6. Гильтман, М.А. Формирование человеческого капитала в системе экономических отношений / М.А. Гильтман // Основы экономики, управления и права. - 2014. - № 2. - С. 38-42.
7. Голованов, А.И. Производительность труда как фундамент роста экономики / А.И. Голованов // Вестник Томского государственного университета. Экономика. - 2014. - № 5. - С. 29-34.
8. Дедкова, И.Ф. Совершенствование трудового процесса как фактор повышения эффективности труда / Теория и практика общественного развития. - 2013. - № 5. - С. 71-78.
9. Дерябин, В.С. Производительность труда / В.С. Дерябин // Вестник Томского государственного университета. - 2013. - № 2. - С. 36-40.
10. Дрегало, А.А. Стратегии кадрового менеджмента: оптимизация выбора / А.А. Дрегало // Вестник Северного федерального университета. -2015. - № 4. - С. 37-42.
11. Ефремова, А.А. Факторы и пути повышения производительности труда / А.А. Ефремова // Инновационная наука. - 2015. - № 3. - С. 61-67.
12. Зарецкий, А.Д. Человеческие ценности в современных экономических отношениях / А.Д. Зарецкий // Основы экономики, управления и
13. Захаров, А.Н. Проблемы мотивации и производительности труда / А.Н. Захаров // Вестник НГИЭИ. - 2013. - С. 46-49.
14. Иванова Т.Ю. Менеджмент: история и теория/Учебно-практическое пособие. - Ульяновск: УлГУ, 2015. - 240 с.

Игнатьева А.В., Максимов М.М. Исследование систем управления: Учеб. пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 275 с.

1. Каблуков Н. А. Общеэкономическое и социальное значение системы Тэйлора // Современник. 1915. № 3. С. 89 - 108.

Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение: Учебник. - М.: ИНФРА - М, 2015. - 278 с.

1. Комарова, А.С. Роль человеческого капитала в повышении производительности труда / А.С. Комарова // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. - 2013. - № 1. - С. 34-38.
2. Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедуори. Основы менеджмента (Management). Издательство: Дело. 2016. 704 с.
3. Масленникова, Н.П. Индивидуализация регулирования социально-трудовых отношений с использованием опыта Ф. У. Тейлора / Н.П. Масленникова // Науковедение. - 2013. - № 5. - С. 47-53.
4. Менеджмент: Учебник для вузов/Максимцов М.М., Игнатъева А.В., Комаров М.А. и др.; Под ред. Максимцова М.М., Игнатъевой А.В. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2014. - 320 с.
5. Мескон М., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента. -М.: Вильямс, 2015. - 410 с.

Моргунов В. И, Ларионов В. Г. Конкурентоспособность менеджмента на основе современных форм и методов управления предприятиями: монография. М.: Маркетинг 2014. - 98 с.

1. Пархомчук, М.А. Теоретические аспекты сущности и содержания производительности труда / М.А. Пархомчук // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. - 2012. - № 5. - С. 48-54.
2. права. - 2012. - № 2. - С. 15-22.
3. Сорочайкин, А.Н. Знания и рост производительности труда (концепция Ф. Тейлора) / А.Н. Сорочайкин // Вестник Самарского государственного университета. - 2014. - № 6. - С. 23-28
4. Тебекин А. В. Роль школы научного менеджмента в развитии современного менеджмента. // Журнал исторических исследований. 2018. Т. 3. № 1. С. 48 - 56.
5. Тебекин А. В. Теория менеджмента: учебник. - М.: Кнорус, 2016. - 696с.
6. Тебекин А. В. Теория управления. Учебник - М.: Кнорус, 2017. 342 с.
7. Тебекин А. В., Денисова И. В., Тебекин П. А. Роль школы поведенческих наук в развитии современного менеджмента. Журнал исторических исследований. 2018. Т. 3. № 2. С. 20 - 34.
8. Тебекин А.В. Влияние мотивационных теорий «поля» на развитие современного менеджмента. Журнал исследований по управлению. 2018. Т. 4. № 6. С. 1 - 15.

Тихомирова О. Г, Варламов Б. А. Менеджмент организации: теория, история, практика: учебное пособие. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 256 с.

Управление организацией (предприятием); учебник/А. А. Раздорожный. - М.: Издательство «Экзамен», 2014. - 250 с.

Управление организацией: Под ред. А.Г. Поршнева, З.П.Румянцевой, Н.А.Саломатина. - М.: Инфра-М. 2015. - 400 с.

Форд Г. История моего успеха. М, АСТ, 2014. - 432 с.

Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. Санкт-Петербург: Попурри 2015. - 352 с.

Хазан М.М. Предприятие как открытая система // Проблемы теории и практики управления.- 2015.- № 3.- С. 108-116.

Шпотов Б. М. Генри Форд: жизнь и бизнес. М.: ИКЛУ, 2015. - 384 с.

1. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management. New York: Harper and Row, 1911.

## Приложения

### Приложение 1

#### Существующая классификация концепций (школ) менеджмента

№	Название школы менеджмента	Период формирования школы	Основные идеи концепции менеджмента	Наиболее яркие представители школы менеджмента
1	Школа научного управления	1885-1920 гг.	Изучение и совершенствование содержания и организации труда персонала предприятия на основе использования научных методов, заимствованных из других областей знаний	М. Вебер, Г. Гантт, Ф. и Л. Гилберт, Г. Грант, О.А. Ерманский, Ф. Тейлор Г. Форд, Г. Эмерсон и др.

2	Школа административного (классического) управления	1920-1950 гг.	Поиск системных подходов к повышению эффективности управления предприятием за счет рационального администрирования без привлечения дополнительных ресурсов извне	А. Гастев, А. Гинсбург, Д. Муни, А. Слоун, Л. Урвик, А. Файоль и др.
3	Школа управления на основе человеческих отношений	1930-1950 гг.	Базируется на повышении эффективности деятельности организации за счет использования знаний о межличностных отношениях и утверждает, что при рассмотрении менеджмента как способа управления, обеспечивающего выполнение работ с помощью других людей, следует учитывать, что отношения в коллективе имеют не меньшее значение, чем материальное стимулирование труда сотрудников	Э. Мэйо, М.П. Фоллетт и др.

4	Школа поведенческих наук	1930—1950 гг.	<p>Базируются на исследованиях социального взаимодействия в организации, мотивации персонала, роли власти, лидерства и авторитета в управлении, влияния типа используемых организационных структур, коммуникаций, качества трудовой жизни и работы на эффективность функционирования компании. Школа поведенческих наук направлена на оказание помощи сотруднику в осознании им собственных возможностей и достижение высокой эффективности предприятия за счет повышения эффективности использования человеческих ресурсов.</p>	<p>К. Арджирис, Ф. Герцберг, Р. Лайкерт, Д. Мак-Грегор, А. Маслоу и др.</p>
5	Эмпирическая школа управления	1940-1950-е годы	<p>Направлена на аккумуляцию лучшего положительного опыта управления, внедрение и закрепление его в практике управления организацией.</p>	<p>Э. Дейл, Р. Дэвис, П. Друкер, Д. Миллер, Л. Ньюмен, Э. Петерсон, Э. Плоумен, Г. Саймон, А. Чандл и др.</p>

<p>6 Школа количественного подхода к управлению</p>	<p>С 1950 гг.</p>	<p>Школа количественного подхода к управлению базировалась на достижениях в области развития кибернетики и исследования операций. Благодаря применению количественных методов выработки управленческих решений, использование которых стало возможно благодаря внедрению математических моделей в менеджмент, получило развитие внедрение в управление организацией аппарата точных наук.</p>	<p>Р. Акофф, Л. Берталанфи, Р. Калман, Э. Райф, С. Саймон, С. Форрестр и др.</p>
<p>7 Школа социальных систем</p>	<p>1950- 1960- е годы</p>	<p>Базируется на рассмотрении работника как личности, имеющей социальную ориентацию и потребности, отражающиеся в организационной среде, которая в свою очередь также влияет на формирование потребностей у сотрудников.</p> <p>Совместное использование этих социальных устремлений в интересах организации позволяет повысить эффективность ее функционирования.</p>	<p>Дж. Марч, Г. Саймон, А. Этциони и др.</p>

8

Школа  
менеджмента  
человеческих  
ресурсов

1960-  
е  
годы

Рассматривает персонал как главный источник повышения эффективности функционирования организации. Основное внимание уделяется удовлетворению потребностей как итога личной заинтересованности каждого работника в лучших результатах общественного труда.

М. Бир, Д. Гест,  
М.А. Деванна,  
Дж. Дуглас, С.  
Клейн,

П. Лоуренс, Р.  
Миллес, Д.К.  
Миллс, А.  
Петтигрю, К.  
Сиссон, Б.  
Спектор, Дж.  
Стори, Н.М.  
Тичи, Р.  
Уолтон, Ч.  
Фомбрун, Д.  
Хант, К.  
Хендри, Э.  
Штейн и др.

Базируется на определении вариантов наиболее эффективного решения задачи управления деятельностью организации исходя из особенностей формирования в них социально-психологической цепочки событий: «потребность - мотив - стимул - цель - действие», определяющей действия, как отдельных сотрудников, так и групп (коллективов) сотрудников в организации в целом. Включает содержательные теории мотивации персонала (звено «мотив - стимул»), мотивационные теории «поля» (звено «стимул - цель») и процессные теории мотивации (звено «цель - действие»).

Дж. Адамс,  
К. Альдерфер,  
Д. Аткинсон, П.  
Бурдые,  
Д. Боуэн, В.  
Врум,  
Ф. Герцберг, А.  
Горц,  
Дж. Коул, К.  
Левин,  
Э. Локк, Э.  
Лоулер,  
К. Мадсен,  
Д. Мак-Грегор,  
Д. Мак-  
Келланд,  
П. Мартин, А.  
Маслоу,  
Ш. Ричи, В.  
Скиннер,  
Ф. Тейлор, У.  
Оучи,  
Л. Портер, Р.  
Фрей,  
Э. Фромм и др.

<p>Школа 10 стратегического менеджмента и маркетинга</p>	<p>1970-2000-е гг.</p>	<p>Базируется на основе разработок теории стратегического менеджмента как основного инструмента эффективного рыночного развития организации и обеспечения ее высокой конкурентоспособности, а также на разработках в теории маркетинга, позволяющих анализировать внутреннюю и внешнюю (рыночную) среду, изучать поведение потребителей, формировать маркетинговые коммуникации и осуществлять стратегическое управление маркетингом.</p>	<p>И. Ансофф, Д.С. Львов, Ф. Котлер, М. Портер и др.</p>
<p>Школа 11 управления на базе информационных технологий</p>	<p>1980-н.в.</p>	<p>Базируется на информационных технологиях как на одной из четырех свобод, обеспечивающих процессы интеграции и позволяющих эффективно осуществлять основные функции управления: маркетинг, анализ, планирование, руководство, координация, контроль, корректировка и др.</p>	<p>Белл Д., Кастельс М., Маклюэн М., Масуда Е., Махлуп Ф., Нейсбитт Дж., Стоунер Т., Тоффлер Э., Эбурдин П. и др.</p>

## Приложение 2

Группы факторов, оказывающих влияние на уровень производительности труда, выделяемые Ф. Гилбретом

№ Группа факторов

Состав факторов

- |   |   |   |
|---|---|---|
| 1 | Переменные факторы, характеризующие персональные особенности работающих | <ul style="list-style-type: none"> <li>- здоровье,</li> <li>- телосложение,</li> <li>- образ жизни,</li> <li>- образование</li> <li>- культурный уровень</li> </ul>             |
| 2 | Переменные факторы, характеризующие особенности производственной среды  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- условия труда,</li> <li>- обстановка на производстве,</li> <li>- материалы,</li> <li>- инструменты,</li> <li>- оборудование</li> </ul> |
| 3 | Переменные факторы, характеризующие скорость производственных процессов | <ul style="list-style-type: none"> <li>- быстрота движений,</li> <li>- результативность движений,</li> <li>- автоматичность движений</li> </ul>                                 |

### Приложение 3

Результаты систематизации концепций развития менеджмента по некоторым прикладным направлениям, возникших на базе ШНУ в 1900-е годы

Направление  
№ прикладного  
менеджмента

Суть концепции прикладного менеджмента

- 1 Менеджмент организации  
Точные законы, правила, принципы и методы, используемые в науке и технике, могут быть перенесены и эффективно использованы в практике управления деятельностью предприятия [22]
- 2 Производственный менеджмент  
Внедрение системы Ф. Тейлора как совокупности методов организации и нормирования труда и управления производственными процессами, подбора, расстановки и оплаты рабочей силы, направленных на существенное повышение производительности и интенсивности труда [32].
- 3 Инновационный менеджмент  
Повышение эффективности производства за счет использования новых знаний, заимствованных из других научных областей. Фиксация более высоких (инновационных) требований к производству в нормативной (конструкторской, технологической и т.д.) документации [34].
- 4 Логистика  
Фрагментарное проявление логистики на рынке продавца на базе концепции научного управления.  
Развитие внутрицеховой производственной логистики, нацеленной на локализацию затрат, связанных с физическим перемещением материальных ресурсов, на максимальное увеличение производительности труда и на сокращение производственно-сбытового цикла в целом [35].

5	Стратегический менеджмент	Система научного управления, направленная на формирование долгосрочного тренда увеличения производительности труда, с опорой на технологии, заимствованные из естествознания, и связанные с процессами развития природы и общества на базе принципа равновесия (баланса) [32]
6	Управление качеством	Исходит из необходимости учета вариабельности характеристик продукции и производственного процесса, а также важности количественного контроля качества продукции [36]
7	Управление персоналом	Основывается на технологиях обеспечения эффективной организации труда и безопасных условий труда [37]
8	Финансовый менеджмент	Базируется на достижениях школы статистического финансового анализа (Ratio Statisticians School) и школы мультивариантных аналитиков (Multivariate Modellers School), благодаря которым были сформированы финансовые механизмы эффективного увеличения масштабов компаний (положительный эффект от увеличения масштабов производства) [32]

#### Приложение 4

Результаты систематизации концепций менеджмента, привязанных к малым циклам экономической активности К. Жугляра, и изменяющихся в рамках больших циклов ЗА Н. Д. Кондратьева, характеризующих ТУ

Большие циклы ЭА Н.Д. Кондратьева и соответствующие

1870-1920-е гг. - третий ТУ	1920-1970-е гг. - четвертый ТУ	1970-2020-е гг. - пятый ТУ	20 -ш
-----------------------------	--------------------------------	----------------------------	-------

<p>Кризис, соответствующий области минимума ЭА</p>	<p>1870-1880 -е гг. Начало формирования концепции научного управления</p>	<p>1920-е гг. Концепция административного управления</p>	<p>1970-е гг. Концепция ситуационного подхода к управлению</p>	<p>20... Ко... ко... по... уп...</p>
<p>Фазы ТУ, определяемые малыми циклами экономической активности К. Жугляра</p>	<p>Начало подъема ЭА</p> <p>1880-1890-е гг. Формирования основных положений концепции научного управления</p>	<p>1930-е гг. Концепция управления с позиций психологии и человеческих отношений</p>	<p>1980-е гг. Концепция культуры управления</p>	<p>20... Ко... уп... на... ис... че... ка...</p>
<p>Приближение к пику ЭА</p>	<p>1890-1900-е гг. Завершение формирования концепции научного управления</p>	<p>1940-е гг. Концепция эмпирического или прагматического управления</p>	<p>1990-е гг. Концепция инновационного подхода к управлению</p>	<p>?</p>

	1900-е гг.			
Начало спада ЭА после прохождения пика	Реализация концепции научного управления	1950-е гг. Концепция системного подхода к управлению	2000-е гг. Концепция управления по целям	?
			2010-е гг.	
Быстрый спад ЭА при приближении к кризису	1910-е гг. Развитие концепции научного управления	1960-е гг. Концепция поведенческого подхода к управлению	Концепция управления на основе информационных технологий	?

1. Управление организацией (предприятием); учебник/А. А. Раздорожный. - М.:  
Издательство «Экзамен», 2006, с.97 [↑](#)