



# МЕНЕДЖМЕНТ

## Значение теории и истории в менеджменте и классический взгляд на управление

Глава 1. Введение в менеджмент



## Значение теории и истории

Некоторые люди спрашивают, в чем состоит важность теории и истории. По их мнению, история не имеет отношения к развитию современного общества, а теория не применяется на практике. На самом деле, знание истории, в равной степени как и знание теории, необходимо для современных менеджеров.

### Почему теория?

Теория является концептуальной основой для организации знаний и составления плана действий. Одни теории являются абстрактными и нерелевантными, другие – очень простыми и практичными.

На самом деле, осуществляемые теории менеджмента направлены на формирование организации и определение ее цели.

Любая организация, работающая с системой конвейерной комплектации, применяет систему «научного менеджмента», которая будет рассмотрена нами позже. Многие организации, такие как Best Buy, Texas Instruments, Samsung, используют концепцию, разработанную с поведенческой точки зрения для повышения чувства удовлетворенности и мотивации своих сотрудников. Если крупная компания не использует теорию количественной перспективы в менеджменте, в дальнейшем она может подвергнуться трудностям. Места розничной торговли Target и Kroger в зависимости от количества человек, стоящих в очереди, применяют операционный менеджмент для того, чтобы знать, когда и сколько касс необходимо открыть.

Некоторые менеджеры предлагают свои собственные методы для управления своей организацией и поведением сотрудников. К примеру, по мнению основателя компании Costco Wholesale Джеймса Синегала, ключевым компонентом успеха в бизнесе является своевременная оплата труда, однако в то же время нужно удерживать цену как можно ниже. Эта позиция основана на его личном опыте конкуренции в бизнесе в сфере розничной торговли.

### Почему история?

Для современных менеджеров важны осведомленность и понимание развития исторических событий. Исторический контекст менеджмента формирует чувство преемственности и не позволяет повторять ошибки других. Большинство курсов по истории США посвящены бизнесу и экономическому развитию страны, включая промышленную революцию, раннее – Трудовое движение, Великую депрессию, а также таким, так называемым капитанам промышленности США, как Корнелиус Вандербилт, Джон Д. Рокфеллер, Эндрю Карнеги. Многие личности, работавшие в этих или других сферах промышленности, оставили след в формировании и развитии современной культуры.

Многие менеджеры согласны с тем, что в общем исторические материалы и сведения очень важны в этой сфере. Например, основатель лаборатории AT&T Bell Ян М. Росс часто упоминал, что деятельность Уинстона Черчилля во Второй мировой войне оказала большое влияние на его подход к лидерству.

Менеджеры относят «Государство» Платона, «Илиаду» Гомера и «Государя» Макиавелли к классическим произведениям по вопросам современного бизнеса.

Менеджеры компании Wells Fargo ясно понимают важность истории. Например, в компании имеется специальная архивная библиотека, где собраны и сохранены банковские отчетные документы и записи компании. Как только компания Wells Fargo нанимает менеджеров, они знакомятся с историей банка в ходе профессиональной ориентации и изучают специфику работы. Также в таких компаниях, как Shell Oil, Levi Strauss, Disney, Honda и Unilever хранят важнейшие архивы о своем прошлом и часто обращаются к ним для сравнения работы компании более ранних и нынешних времен и применения полученного анализа в своих программах, рекламных кампаниях и мероприятиях по связям с общественностью.



## Основатели теории менеджмента

Если один крупный бизнес существует около ста лет, история менеджмента применяется около тысячи лет. Изучая основы менеджмента и первых основателей теории управления, мы определили этапы формирования взглядов на возникновение теории и практики менеджмента за последние сто лет.

## Менеджмент в древности

Практика менеджмента и управления начала применяться тысячи лет назад. Египтяне использовали технику планирования и контроля при постройке пирамид. Великий Александр в ходе военного похода нанимал специального человека для организации мероприятий. Римская Империя использовала организационную структуру для того, чтобы облегчить работу связи и контроля. Сократ, который жил в 400-е годы до нашей эры обсуждал концепцию и практику менеджмента, а Платон описывал специализацию труда в 350-е годы до н. э.; Аль-Фараби же дал описание лидерским качествам человека.

## Первооткрыватели

Несмотря на вышеуказанные сведения, история менеджмента веками не была объектом исследований. Изучение менеджмента началось только к XIX веку. Английский бизнесмен и реформатор Роберт Оуэн (1771-1858) является одним из первых менеджеров, который ценил значение человеческого ресурса для организации. До этого на фабриках работники ставились наравне с машинами и оборудованием. Как хозяин фабрики, Оуэн определил значение уважения к человеку и необходимость гуманного отношения к нему. Он создал благоприятные условия для работников, а также ввел такие понятия как минимальный возраст для работающих детей, питание рабочих, также ввел меры по сокращению рабочего времени. Оуэн спрогнозировал увеличение объемов продукции посредством повышения внимания к работникам.

Если Оуэн обращал внимание на улучшение благосостояния работников, то английский математик Чарльз Бэббидж (1792-1871) обратил внимание на эффективность производства. Его первая книга называется «Экономика машин и производства». Бэббидж был сторонником разделения труда и применения математики в вопросах эффективного использования средств и материалов. Его работа основала классическую и количественную перспективу в менеджменте. Он также не оставил без внимания и человеческий фактор, и на пути к достижению успеха он понял гармонию между менеджментом и рабочей силой, таким образом составив план распределения прибыли.

Бэббидж является основателем теории и практики современного менеджмента.

## Памятка менеджера

- Не отвергайте теорию как нечто слишком абстрактное, чтобы быть релевантным – теория часто может быть полезной концептуальной основой для организации знаний и служить в качестве плана действий.
- История также может служить полезным инструментом в современном деловом мире, напоминая нам о том, что работало и не работало в прошлом.

В первые годы XX века идеи и труды менеджеров и теоретиков сошлись воедино с появлением и развитием крупномасштабных предприятий и управленческой практики. Поэтому менеджмент сосредоточил внимание на том, как предприятия должны работать. Первые важные идеи теперь называются классической управленческой перспективой. Эта перспектива включает две разные отрасли: научный менеджмент и административный менеджмент.



Научное управление – направление, связанное с повышением производительности труда отдельных работников.

Производительность действительно стала серьезной проблемой для бизнеса в начале 1900-х годов. Бизнес расширялся, и капитал был легко доступен, но рабочей силы не хватало. Следовательно, менеджеры стали искать пути более эффективного использования уже имеющегося труда. В ответ на эту потребность, эксперты, в свою очередь, стали сосредоточивать внимание на путях повышения производительности труда отдельных работников. Их работа привела к развитию научного менеджмента. Среди первых сторонников научного управления можно отметить Фредерика Тейлора, Фрэнка Гилберта, Лилиан Гилберт, Генри Гантта, Харрингтона Эмерсона. Среди них Тейлор играл доминирующую роль.

Свою карьеру Тейлор начинал с должности бригадира в Midvale Steel Company в Филадельфии. Именно там он наблюдал за явлением, которое называл soldiering – когда сотрудники работали намеренно медленнее своих возможностей.

Тейлор изучал деятельность сотрудников компании по добыче стали. Он внедрил сдельную систему оплаты труда. Вместо того, чтобы выплачивать всем работникам одинаковую заработную плату, он начал повышать ее каждому, кто достиг и превысил целевой уровень производства, установленный для его работы.

«Вряд ли можно найти компетентного рабочего, который не уделял бы значительное количество времени тому, чтобы судить, насколько медленно он может работать, и все же убеждать своего работодателя, что он идет в хорошем темпе» (Фредерик У. Тейлор – Пионер Раннего Управления).

После ухода из компании Midvale, Тейлор работал консультантом в нескольких компаниях, включая Simonds Rolling Machine Company и Bethlehem Steel. В Simonds он изучил и ввел периоды отдыха, чтобы уменьшить усталость, а также реализовал сдельную систему оплаты труда по проделанной работе для улучшения морального духа. В результате количество и качество товаров выросло, а сотрудники стали поддерживать его. В компании Bethlehem Steel Тейлор изучал эффективные способы погрузки и выгрузки вагонов и применил свои выводы в работе. В итоге это дало положительный результат. В ходе таких экспериментов он предложил идею, которую назвал «научным менеджментом».

В компании Bethlehem Steel Тейлор изучал эффективные способы погрузки и выгрузки вагонов и применил свои выводы в работе. В итоге это дало положительный результат. В ходе таких экспериментов он предложил идею, которую назвал «научным менеджментом». Тейлор считал, что руководители, которые следуют его принципам, достигнут успехов.

Работы Тейлора оказали большое влияние на промышленность США. Применяя его принципы, многие организации значительно повысили свою эффективность. Однако были и оклеветавшие теорию Тейлора. Они утверждали, что научный менеджмент – это всего лишь способ получить больше работы от каждого сотрудника и сократить общее количество работников, необходимых фирме. После изучения идей Тейлора было выявлено и доказано, что он фальсифицировал некоторые из своих выводов. Тем не менее, работа Тейлора оставила неизгладимый след в бизнесе.

Фрэнк и Лилиан Гилбрет, современники Тейлора, были мужем и женой, и оба работали в сфере промышленной инженерии. Фрэнк Гилбрет внес свой вклад в ремесло кирпичной кладки.

Изучив это ремесло, он выявил несколько путей эффективного управления. Например, он определил различные уровни стандартных материалов и методов, включая каменщика в количестве с 18 до 5, и увеличение объема производства примерно на 200%. Лилиан Гилбрет внесла не менее важный вклад в несколько различных областей производства, помогла сформировать отрасль промышленной психологии и внесла существенный вклад в сферу управления персоналом. Работая индивидуально и вместе, они разработали множество методов и стратегий для устранения неэффективности. Многие идеи они применили и к своей семье и документировали свой опыт воспитания 12 детей в книге и оригинальном фильме 1950 года «Cheaper by dozen» – «Оптом дешевле».

Генри Гантт был партнером Тейлора в компаниях Midvale, Simmonds и Bethlehem Steel в качестве представителя научного менеджмента. Позже, работая в одиночку, он разработал другие методы улучшения производительности труда.



Диаграммой Гантта на сегодняшний день не потеряла своей актуальности и до сих пор используется в менеджменте. Диаграмма Гантта по существу является средством планирования работы и может быть использована как для отдельного сотрудника, так и для всех задействованных в большом сложном проекте. Гантт также внес свои поправки в идею Тейлора о сдельных системах оплаты труда.

Также, как и Тейлор, Гилбреты и Гантт, Харрингтон Эмерсон был консультантом по менеджменту. Он вызвал большой ажиотаж в 1910 году, когда предстал перед межштатной торговой комиссией, чтобы засвидетельствовать повышение ставки, запрошенной железными дорогами. Выступая в качестве эксперта, Эмерсон утверждал, что железные дороги могут сэкономить 1 миллион долларов в день с помощью научного менеджмента.

Научный менеджмент играет большую роль в развитии конвейерной технологии в массовом производстве товаров. Благодаря разделению работы на части и контролю ее выполнения, производительность значительно возросла. Сегодня множество автомобилей, мотоциклов и других транспортных средств производятся конвейерным методом.

## Административный менеджмент

В то время как научный менеджмент занимается работой отдельных сотрудников, административный менеджмент фокусируется на управлении всей организацией. Основной вклад в развитие административного управления внесли Анри Файоль, Линдалл Урвик, Макс Вебер и Честер Барнард.

Анри Файоль был наиболее выдающимся представителем административного управления. Французский индустриалист Файоль был неизвестен американским менеджерам и ученым до выхода своей самой важной работы «Общий и индустриальный менеджмент», которая была переведена на английский язык в 1930 году. Опираясь на собственный управленческий опыт, он попытался систематизировать практику управления, чтобы обеспечить эффективное руководство для других менеджеров. Файоль также первым определил функции управления: планирования, организации, руководства и контроля. По его мнению, эти функции точно отражают суть процесса управления. Большинство современных книг по менеджменту по-прежнему используют эту структуру, и практикующие менеджеры согласны с тем, что эти функции являются важной частью их работы.

Завершив карьеру в качестве офицера британской армии, Линдалл Урвик стал известным теоретиком управления и консультантом. Он интегрировал научный менеджмент с работой Файоля и других теоретиков административного управления. Также развивал современные понятия о функциях планирования, организации и контроля. Как и Файоль, Урвик разработал перечень руководящих принципов повышения эффективности управления. Урвик известен не столько своим собственным вкладом, сколько синтезом и интеграцией работ других исследователей.

Макс Вебер жил и работал одновременно с Файолем и Тейлором, но его вклад был признан лишь через несколько лет. Вебер был немецким социологом, и его самая важная работа не была переведена на английский язык вплоть до 1947 года. Работа Вебера над бюрократией заложила основу современной теории организации. Концепция бюрократии, которую мы рассмотрим далее, основана на рациональном наборе руководящих принципов для наиболее эффективного структурирования организаций.

Честер Барнард, бывший президент компании «Белл Телефон» в Нью-Джерси, внес заметный вклад в менеджмент в своей книге «Функции исполнительной власти». В книге предложена основополагающая теория о принятии авторитета. Теория состоит в том, что подчиненные сначала оценивают легитимность приказов руководителя, а затем решают, выполнять их или нет. Приказ принимается, если подчиненный понимает его, способен его исполнить и считает нужным. Важность работы Барнарда усиливается его опытом работы в качестве топ-менеджера.



## Современный классический взгляд на менеджмент

Классический взгляд на менеджмент послужил основанием для развития некоторых из последних теорий, а многие из них соответствуют действительности и на сегодняшний день. Например, многие из методов специализации работы и научных методов, поддерживаемых Тейлором и его современниками, по-прежнему отражаются в том, как разработаны многие промышленные рабочие места сегодня. Более того, многие современные организации до сих пор используют бюрократические процедуры, предложенные Вебером.

Необходимо учитывать и недостатки классического подхода. Так, первые исследователи работали с простыми неизменными организациями, а современные компании напротив становятся все крупнее и сложнее.

К тому же понятно, что универсальные инструкции, которые они предлагают, не подходят всем организациям. Третий недостаток классического подхода – это уменьшение роли физического лица. Эту роль развили сторонники поведенческого подхода в менеджменте.

## Памятка менеджера

- Уроки, извлеченные из научного и административного управленческого мышления, сегодня могут по-прежнему играть определенную роль в повышении производительности и эффективности.
- Однако помните, что чрезмерное внимание к производительности и эффективности может негативно сказаться на других факторах, способствующих повышению общей эффективности.