

**УКРАЇНСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ ЗАЛІЗНИЧНОГО
ТРАНСПОРТУ**

Кафедра “Менеджмент на транспорті”

О.В. Дикань

ІСТОРІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Конспект лекцій

Харків – 2010

Дикань О.В. Історія менеджменту: Конспект лекцій. – Харків: УкрДАЗТ, 2010. – 54 с.

Даний конспект лекцій розкриває основні положення дисципліни «Історія менеджменту». Наведений матеріал розкриває основні етапи розвитку менеджменту, зміст та основні положення школи наукового управління, а також еволюцію формування класичної школи в управлінні.

Іл. 1, бібліогр.: 13 назв.

Конспект лекцій для студентів спеціальності “Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності” розглянуто і рекомендовано до друку на засіданні кафедри «Менеджмент на транспорті» 13 жовтня 2008 р., протокол №2.

Рецензент

доц. М.В. Найдьонова

ЗМІСТ

	Передмова	4
РОЗДІЛ I	ЕВОЛЮЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДУМКИ	5
	Тема 1 Етапи розвитку менеджменту	5
	Тема 2 Класифікація підходів та шкіл менеджменту	11
РОЗДІЛ II	ЗМІСТ ТА ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ ШКОЛИ НАУКОВОГО УПРАВЛІННЯ	19
	Тема 3 Ф. Тейлор – засновник наукового управління підприємством	19
	Тема 4 Розвиток ідей Ф.Тейлора в роботах його послідовників	28
РОЗДІЛ III	ФОРМУВАННЯ КЛАСИЧНОЇ ШКОЛИ В УПРАВЛІННІ	37
	Тема 5 Основні положення концепції А. Файоля	37
	Тема 6 Поглиблення концепції А. Файоля у подальших дослідженнях	46
	Список літератури	52

ПЕРЕДМОВА

Хоча управління вже існує близько семи тисячоліть, але в самостійну галузь знань, науку менеджмент відокремився в ХХ ст. з розвитком капіталізму.

Як всі інші науки, менеджмент цікавиться минулим, теперішнім та майбутнім. Аналіз минулого дозволяє краще зрозуміти теперішнє, щоб спрогнозувати майбутній розвиток.

Історія розвитку менеджменту як науки свідчить про те, що накопичено значний практичний матеріал, розроблено велику кількість теорій, в яких знайшли відображення різні погляди на проблеми з управління. Автори, що займаються управлінськими питаннями, прагнуть відобразити в роботах своє бачення окремих проблем з метою створення більш повного уявлення про менеджмент як науку.

Вивчення історії менеджменту – неодмінна умова формування сучасного менеджера-професіонала.

РОЗДІЛ I ЕВОЛЮЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДУМКИ

Протягом всієї історії розвитку менеджменту вчені і дослідники управлінських проблем робили спроби розробити універсальну класифікацію шкіл менеджменту. Запропоновані ними класифікації носять певною мірою умовний характер. Це пояснюється тим, що практично неможливо відобразити всі відтінки різних поглядів і позицій, важко знайти один універсальний принцип, який слід покласти в основу класифікації.

Тема 1 Етапи розвитку менеджменту

Даючи характеристику навколишнього світу, можна виділити три основні компоненти: неживу природу, живу природу і людське суспільство. Такий розподіл дозволяє навести класифікацію процесів управління:

- у неживій природі (технічних системах);
- живій природі (у біологічних системах, організмах);
- людському суспільстві (соціальних системах).

Управління технічними системами, тобто машинами, механізмами, виробничо-технічними процесами, як правило, називають управлінням засобами праці (речами). Ця область управлінь є предметом вивчення технічних наук.

Управління процесами, що відбувалися в живій природі, вивчається природничими науками.

Управління як дія на діяльність людей, з'єднаних у групи, колективи, з їх різними інтересами є управлінням людьми (працівниками). Ця найскладніша галузь управління соціальними системами є предметом вивчення соціальних (суспільних) наук.

Без управління жодна організація, жодне підприємство не може добитися успіху. Проте управління як вид діяльності і як наука у такому вигляді, в якому ми маємо його в даний час,

з'явилося не відразу.

Практика управління стара як світ. Але сьогодні ніхто з достатньою мірою достовірності не скаже, коли виникли перші елементи управління. Мабуть, потреба в ньому виникла тоді, коли люди стали жити і полювати групами. Значно пізніше К. Маркс вкаже на те, що «будь-яка безпосередньо суспільна праця, здійснювана в порівняно крупному масштабі, потребує більшою чи меншою мірою управління, яке встановлює узгодженість між індивідуальними роботами і виконує загальні функції».

Як тільки доісторичні люди стали жити організованими групами, у них з'явилася необхідність управління в трьох сферах людської діяльності:

- оборонній — захист від диких звірів і ворогів;
- політичній — встановлення і підтримка порядку в групі;
- економічній — виробництво і розподіл обмежених ресурсів: їжі, одягу, знарядь праці, зброї та ін.

На першому етапі, коли групи людей були невеликі, управління у всіх сферах здійснювалося однією людиною — вождем цієї групи. Надалі з розростанням груп і ускладненням виконуваних ними функцій з'явилася необхідність розподілу праці і диференціації функцій. Але на це були потрібні століття.

Єгипетські піраміди, побудовані в 3000—2000 рр. до н. е., є яскравим свідоцтвом не тільки культури стародавніх єгиптян, але і їх управлінського мистецтва. Будівництво величезних пірамід вимагало перш за все чіткого планування. На управління також покладалася необхідність координування дій десятків тисяч рабів, селян і урядовців.

Незначні джерела, що дійшли до нашого часу, свідчать про досить широке розуміння єгиптянами проблем управління державою і зокрема сутності влади, значення стилю і методів керівництва. У стародавньому пам'ятнику писемності Єгипту — книзі «Повчання Птаххотепа», датований 2000 — 1555 рр. до н. е., містяться поради і рекомендації, що не втратили своєї актуальності і в наш час: «якщо ти начальник, будь спокійним, коли слухаєш ти слова прохача; не відштовхуй його перш, ніж

він полегшить душу від того, що хотів сказати тобі».

Стародавні греки надавали особливу увагу питанням організації і управління виробничими процесами, піклувалися про чітку спеціалізацію робітників. У своїх виступах Платон говорив про те, що людина не може однаково добре працювати і по каменю, і по залізу, і по дереву. Управління він вважав наукою про загальну діяльність людей, яка повинна базуватися на загальних розумних законах. В управлінні суспільством головна роль повинна належати політикам (царям), що здійснюють нагляд за людським стадом.

У Сократа дається розуміння управління як особливої сфери людської діяльності. Він говорив про те, що головне в управлінні — поставити потрібну людину на потрібне місце і добитися виконання поставлених перед нею задач. Сучасна позиція по суті не змінилася. В американському підручнику «Основи менеджменту» зазначено: «без людей немає організації. Без потрібних людей жодна організація не зможе досягти своїх цілей та вижити».

Лінійна структура управління державою одержала вираження в системі управління римською імперією. Її основною проблемою був збір податків зі всіх її частин, значно віддалених одна від одної. Пряме правління з Рима здійснити було украй важко. Тому в 284 р. н. е. імператор Діоклетіан розділив імперію на 101 провінцію, всі вони зводилися в 12 діоцезів, а ті у свою чергу в 4 географічні регіони. Діоклетіан і три його помічники очолювали ці регіони. Помічники мали певну владу і права у вирішенні цивільних справ, але військова влада була строго централізована. Зміна структури управління дозволила укріпити могутність римської імперії.

Наскільки далеко просунулася в Стародавньому Римі управлінська думка, можна показати на прикладі застосованої там системи управління фермою. Так, наприклад, Катон Старший (234—149 р. до н. е.) писав про необхідність планування робіт на фермі на цілий рік вперед. Він говорив про обов'язковий контроль за виконаною роботою, необхідність порівняння програми і результатів, з'ясування причин невиконання плану, раціональну організацію робіт.

Цікавими є ідеї в області управління, висунуті на Стародавньому Сході. Із староіндійського трактату «Артхамастра», опублікованого в IV—III ст. до н. е., видно, що одержали розвиток такі науки, як філософія, вчення про господарство і вчення про державне управління. Для стародавніх організацій характерно:

- відносна невелика кількість керівників, практична відсутність керівників середньої ланки;
- управлінська робота часто не виділялася і не відділялася від неуправлінської діяльності;
- пости з керівництва організацією займали частіше за все за правом народження або силою;
- мала кількість крупних організацій.

Разом з тим слід зазначити, що за старих часів крупні організації мали формальні структури управління з чітко виділеними рівнями управління. Керівники цих організацій затрачували певну кількість зусиль для координації їх діяльності. Організації налагоджували зв'язки з іншими організаціями, що сприяло досягненню ними певного успіху.

У практиці управління існують приклади організацій, що виникли в глибокій давнині й успішно функціонують і в наш час завдяки створенню раціональної структури управління. До їх числа належить римська католицька церква, що має найпростішу структуру управління.

Теорія управління в стародавньому світі була розвинена слабо. В основному управління здійснювалося на практиці переважно методом спроб і помилок. Помітний внесок у розвиток проблем управління державою і правових навчань вніс італійський державний і політичний діяч Нікколо Макіавеллі (1469—1527). У своїх роботах він розглядав питання вивчення стилю роботи керівника, організації його праці, взаємостосунків керівників та підлеглих.

В епоху Петра I в Росії склалися виняткові умови для зміцнення централізованої держави. Петровські реформи, що

проводилися, були направлені на досягнення «загального блага». Влада государя була необмежена і стояла вище за закон. Реформи Петра стосувалися державного управління.

На жаль, еволюція управлінської думки в Росії цього періоду вивчена недостатньо.

В умовах капіталістичного і феодального суспільств потреба у вивченні проблем управління була обмежена. Основна увага надавалася вирішенню проблем управління державою.

Переворот у виробничих відносинах пов'язаний з промисловою революцією, що почалася в середині XVIII ст. Перша половина XIX ст. характеризується зародженням капіталізму спочатку в Англії, а потім в США і Європі. У 80-ті рр. XIX ст. промислова революція охопила Північну Америку, почався безпрецедентний економічний «бум». Відбувся перехід від порівняно невеликих ремісничих майстерних до крупного машинного виробництва, в якому було зайнято багато некваліфікованих і напівкваліфікованих робітників.

З промисловою революцією пов'язано виділення трьох рівнів управління: верхнього, середнього і нижнього.

В управлінській практиці того часу широко процвітає авторитарний стиль керівництва, нелюдська експлуатація робітників і необмежене свавілля щодо підлеглих. Влада майстра над робітниками була по суті необмеженою. Особливо в перший період розвитку фабричного виробництва управління характеризується жорсткою дисципліною і побудовою організацій за військовим типом. Задача індустріального управління полягала в тому, щоб добитися високої віддачі від праці робітників. На цьому етапі розвитку управління тільки намітилася тенденція переходу від принципу нагляду за працівниками до принципу організації праці на наукових основах.

Промислова революція дала поштовх розвитку теоретичних досліджень і практики управління.

Разом з тим слід зазначити, що історія управлінської думки розвивалася паралельно з багатьма науками. Значно

вплинула на становлення управління як науки класична буржуазна політична економія. Великий внесок в її формування здобули англійські політекономисти Уільям Петті (1623—1687), Адам Сміт (1723-1790) і Давид Рікардо (1772—1823). Помітний вплив на формування політекономії як науки мали праці П'єра Буагільбера (1646—1714) — засновника класичної французької політекономії, Франсуа Кене (1694—1774) — основоположника школи фізіократів і творця знаменитих «економічних таблиць» відтворювання, Анна Роберта Жака Тюрго (1727—1781) — королівського міністра фінансів, що зробив істотний внесок у розвиток теорії фізіократів.

Не можна не відзначити величезного внеску англійського соціаліста-утопіста Роберта Оуена (1771—1858) у розвиток управлінської думки і практики управління. Раніше за інших він помітив і оцінив роль людського чинника на виробництві, до необхідності обліку якого інші дослідники прийшли тільки через 100 років. Здобувши успіху в поліпшенні умов праці і побуту колективу на своїй фабриці, він зробив спробу розповсюдити свій експеримент на всю Англію, але це закінчилося невдачею. Не принесла успіху і його спроба заснувати в 1821 р. комуну «Нова Гармонія» в США. Через три роки він розорився.

На формування теорії управління в соціалістичному суспільстві великий вплив мали праці К. Маркса і Ф. Енгельса. У роботі «Убогість філософії» К. Маркс зазначав, що для різних форм організації суспільства характерні «різні форми розподілу праці». У першому томі «Капіталу» К. Маркс виводить необхідність розподілу праці з розвитку кооперації. Таким чином, результатом розподілу праці з'явилося відособлення управління, яке стало розглядатися як особлива функція будь-якої сумісної праці. У цей же період часу Ф. Енгельс вказав на те, що слід розрізняти управління речами й управління людьми. Від цієї тези надалі відштовхуватимуться багато вчених у своїх дослідженнях.

З розвитком виробництва й економічних зв'язків у суспільстві відбувалося ускладнення управління. Роль спеціально підготовлених керівників особливо посилюється в

епоху розвитку монополістичного капіталізму. Американський історик менеджменту Д. Рен писав: «Виникнення і вдосконалення ринкової економіки викликало до життя потребу в більш творчих керівниках, краще інформованих про те, як найкращим чином управляти організаціями. Зіткнувшись з конкуренцією, мінливим зовнішнім середовищем, керівники розвивали систему знань про те, як краще використовувати ресурси».

Таким чином, передумовами і джерелами формування менеджменту як управління особливого роду є:

- індустріальний спосіб організації виробництва;
- розвиток ринкових відносин, основними елементами яких є попит, пропозиція і ціна.

Менеджмент став розглядатися як найважливіша складова успіху корпорацій і фірм, як особливе мистецтво та рід занять.

Тема 2 Класифікація підходів та шкіл менеджменту

На початкових етапах формування і розвитку управлінської думки досить чітко простежувалися джерела виникнення нових управлінських ідей. Проте вже в 30—40-і рр. минулого сторіччя сформувалася величезна кількість нових теорій, концепцій, напрямів досліджень, підходів як у самій науці управління, так і в суміжних з нею науках. У зв'язку з цим з'явилася необхідність розмежування предмета, об'єкта, змісту науки управління та інших наук. Крім того, було потрібно провести систематизацію шкіл, що склалися, в управлінні.

Труднощі здійснення класифікації основних етапів і шкіл менеджменту пов'язані з тим, що представники різних шкіл використовують теорії і концепції інших шкіл. У середині кожної школи можна виділити різні напрями, відгалуження, вони користуються різними методологічними підходами, досліджуючи один і той самий об'єкт управління.

Спочатку використовувався історичний підхід з вживанням хронологічного принципу для проведення періодизації етапів розвитку науки управління. Цей підхід дозволив визначити специфічні особливості системи управління при зміні суспільно-економічних формацій і стадій їх розвитку.

Американські вчені Г. Кунц і С. О'Доннел зробили спробу систематизації наявних наукових знань. Ними був запропонований ряд підходів до дослідження управлінських проблем:

- 1) емпіричний, або заснований на аналізі конкретних ситуацій;
- 2) з погляду міжособових відносин;
- 3) з позицій групової поведінки;
- 4) як до процесу функціонування кооперованої соціальної системи;
- 5) як до соціотехнічної системи;
- 6) з погляду ухвалення рішень;
- 7) як до процесу обміну інформацією, центром якої є керівник;
- 8) з позиції математичних методів або «наукового управління»;
- 9) операціональний підхід.

Кожний з названих підходів формує відповідну школу.

При емпіричному підході до управління вивчається попередній досвід успіху і невдач з метою використання його в схожих ситуаціях, що виникають у майбутньому.

Підхід до управління з погляду міжособових відносин головну увагу надає людському чиннику. Процес управління розглядається з позиції «людських відносин», лідерства або поведінкових наук. Одним з основних принципів цієї школи є те, що люди на підприємстві працюють разом для досягнення групових цілей, і тому «люди повинні розуміти людей».

Підхід до управління з позицій групової поведінки безпосередньо пов'язаний з підходом з погляду міжособових

відносин. Тому їх часто плутають, а то й об'єднують в один підхід. Розгляд підприємства як соціального організму з'явився значним внеском цієї школи у вивчення управління.

Підхід до управління як процесу функціонування кооперованої системи розглядає відносини між людьми як кооперовану соціальну систему. Духовним батьком школи соціальних систем вважається Ч. Барнард, який розробив теорію співпраці (кооперації) і теорію кооперованих систем.

Підхід з позиції соціотехнічних систем, засновником якого вважається Е.Л. Тріст, розглядає організацію як дві системи: соціальну і технічну, кожна з яких впливає на іншу систему. Для успішної роботи організації їй потрібна, крім трудових ресурсів, техніка і технологія. Основна увага приділяється раціональній організації виробництва. Розгляд соціальної системи і технічної системи в їх взаємодії стало цінним внеском даної школи в розроблення теорії управління.

Підхід до управління з позиції ухвалення рішень ґрунтується на необхідності вибору одного, найоптимальнішого, рішення з декількох можливих альтернативних варіантів та вивчає підприємство як соціальну систему.

Підхід до управління з позицій інформаційного центру розглядає керівника як інформаційний центр, який займається отриманням інформації, її зберіганням, обробкою і розповсюдженням. Цей підхід підкреслює роль комунікацій у процесі управління і важливість ухвалення рішень.

Центральне місце в підході до управління з позицій математичних методів, або «наукового управління», займає модель, за допомогою якої виражається взаємодія зв'язків і вибраних цілей. Представники цієї школи розглядають управління як систему математичних моделей і процесів. Фахівці з дослідження й аналізу операцій називають себе «фахівцями з науки управління».

Операціональний підхід до управління пов'язаний зі всіма вищерозглянутими та бере в них все найцінніше, що має відношення до управління. Він включає в себе такі елементи: міжособову поведінку, групову поведінку, управлінський досвід,

кооперовані соціальні системи, соціотехнічні системи, раціональний вибір управлінських рішень, комунікаційні центри та “науку управління”.

Пізніше Г. Кунц разом з О’Доннелом розробили більш детальну класифікацію підходів. Однак запропонована класифікація підходів не дала бажаних результатів з систематизації управлінських теорій, а привела Г. Кунца, за його словами, до “управлінських джунглів”.

Підкреслюючи велику кількість підходів та концепцій в управлінні, Д.М. Гвішіані розглядав п’ять шкіл американського менеджменту:

1 Класична (традиційна) школа, родоначальником якої вважається Ф. Тейлор. Послідовниками Ф. Тейлора були Л. Гьютік, Дж. Мукі, А. Рилей, Є. Бреч, Д. Аллен, А. Файоль, Л.Ф. Урвік, М. Фоллет, Р. Шелтон.

Представники цієї школи розглядали організацію як формальну, закриту систему, ніяк не пов’язану з зовнішнім середовищем.

Класична школа сприяла зародженню “наукового управління”. До недоліків класичної школи слід віднести недооцінку людського чинника, спрощене уявлення про мотиви людської поведінки.

2 Школа “людських відносин” (людської поведінки). Найбільш яскравими представниками цієї школи є Е. Мейо, Ф. Ротлісбергер, Р. Лайкарт, К. Арджирис, Д. Макгрегор та інші.

Представники цієї школи основну увагу приділяли вивченню групових відносин та групових норм, психологічним мотивам поведінки людей, проблемам «конфлікту і співпраці», «неформальної організації», «комунікаційних бар’єрів».

3 «Емпірична» школа. Важливі дослідження, засновані на вивченні практичного досвіду, проводились такими вченими, як П.Ф. Друкер, Р. Девіс, Х. Дейл, А. Слоун (мол.), Л. Епплі, А. Чандлер, Е. Петерсон, Е. Плоумен, А. Коул, А. Свенсон, У. Беніс, Т. Лівітт та інші.

Представники цієї школи у своїх роботах інтегрували два попередні підходи: класичний і підхід про точки зору «людських

відносин».

Вчені, які дотримувалися у своїх дослідженнях «емпіричного» підходу, є в більшості крупними менеджерами і безпосередньо пов'язані з американськими корпораціями. Серед представників цієї школи багато економістів, соціологів, психологів, інженерів, успішно поєднуючих теоретичні дослідження з практичною діяльністю на підприємствах. Деякі з них очолюють великі підприємства.

4 Школа «соціальних систем». Духовним батьком школи «соціальних систем» є Честер Барнард. Іншим відомим представником цієї школи є Герберт Саймоні — професор Технологічного інституту Карнегі, який вважається науковим центром школи «соціальних систем». З цим центром пов'язані імена таких вчених, як професори Ігор Ансофф, Ричард Сайерт, Джеймс Марч.

Теоретики цієї школи розглядають організацію як систему, єдине ціле. До питань організації управління вони підходять з позицій системного підходу. Вони вивчають основні складові елементи системи і їх вплив один на одного і на систему в цілому. Крім того, вони досліджують вплив значного числа змінних чинників на організацію як систему управління і на її мету.

5 «Нова школа науки управління». У ній знайшли відображення новітні тенденції в теорії і практиці управління в США. «Нова школа» базується на системному вивченні процесів ухвалення рішення із застосуванням математичних методів і новітніх технічних засобів, включаючи ЕОМ. За допомогою цих методів школа прагне досягти підвищення раціональності рішень.

Загальнометодологічні концепції системного підходу розроблені Л. Берталанфі, А. Рапопортом, К. Боулдінгом.

Усередині цієї школи можна виділити декілька напрямів: дослідження операцій (Р. Аккоф, Д. Екман), загальна теорія систем (У. Хитч, А. Ентховен, Ч. Щульц, Е. Квейд), економетрика (Я. Тінберген, Л. Клейн, А. Гольдбергер, В. Леонтьєв).

Наведена Д.М. Гвішіані класифікація шкіл досить умовна, оскільки не враховує відтінків всіх поглядів. Представники

окремих шкіл у своїх дослідженнях широко використовують положення, теорії і ідеї інших шкіл. Не дивлячись на те, що «нова школа» знаходиться у стадії становлення і розвитку, у неї досить багато послідовників.

Серед сучасних спроб систематизації етапів і шкіл менеджменту, що склалися, слід виділити класифікацію, запропоновану О.С. Виханським і О.І. Наумовим.

В основу класифікації управлінської думки О.С. Виханський і О.І. Наумов поклали три основні елементи управління — задачі, людину й управлінську діяльність. У різні періоди часу, як зазначають ці автори, акцент робився або на одному з цих елементів, або ж на всіх елементах управління з прив'язкою їх в єдине ціле. Виходячи з цього положення, управлінська думка ХХ ст. розбита ними на дві великі групи.

1 «Одновимірні» вчення про управління, розроблені стосовно одного з трьох вищеназваних елементів управління.

2 «Синтетичні» вчення про управління, що спираються на всі три елементи управління і розглядають його в тісному зв'язку зі змінами внутрішнього і зовнішнього середовища організації.

До числа «одновимірних» вчень про управління віднесені:

- «наукове управління», основним розробником якого є Ф.У. Тейлор;
- школа людських відносин, творцем якої є Елтон Мейо;
- біхевіористське вчення менеджменту, пов'язане з перенесенням акценту в управлінні із задач на людину. Найяскравішими представниками цієї школи були Вальтер Ділл Скотт, Мері Паркер Фоллет, Абрахам Маслоу, який розробив «піраміду потреб»;
- теорія «Х» і теорія «У», сформульовані Макгрегором;
- організаційні теорії, згідно з якими успіх компанії або фірми визначається правильною організацією робіт. На таких позиціях стояли Анрі Файоль, Макс Вебер.

«Синтетичні» вчення про управління ґрунтуються на так

званому системному підході до організації.

До числа «синтетичних» вчень про управління віднесені:

- концепція управління за цілями, сформульована Пітером Друкером;
- ситуаційні теорії управління, що дають рекомендації про те, як слід управляти в конкретних ситуаціях. Ці теорії заперечують наявність універсальних підходів до управління і принципів його здійснення;
- системні концепції менеджменту, серед яких найпопулярнішою у 80-ті рр. є теорія "7-С". Теорію розробили дві пари дослідників: Томас Пітерс — Роберт Уотерман і Ричард Паскаль — Ентоні Атос. Згідно з цією концепцією ефективність організації залежить від семи складових. Зміна однієї з них вимагає відповідної зміни інших шести. Англійською назва всіх складових починається з букви «с», тому ця концепція одержала назву "7-С". Ключовими складовими теорії є: стратегія, структура, системи, штат (кадри), стиль, кваліфікація, розділені цінності (значення і зміст основних напрямів діяльності, які організація доводить до своїх членів);
- теорія «Z», висунута Уільямом Оучі. На основі вивчення японського досвіду управління У. Оучі доповнив теорію «X» і теорію «У», розроблену Макгрегором. Оучі сформулював основні положення і правила управління людьми, від яких залежить ефективність управління.

В американському підручнику з управління описаний сучасний погляд на класифікацію підходів шкіл, а також оцінений їх реальний внесок у розвиток управлінської думки. У наш час відомо чотири найважливіші підходи, які дозволили виділити чотири школи управління, кожна з яких базується на своїх позиціях і поглядах (рисунок 2.1).

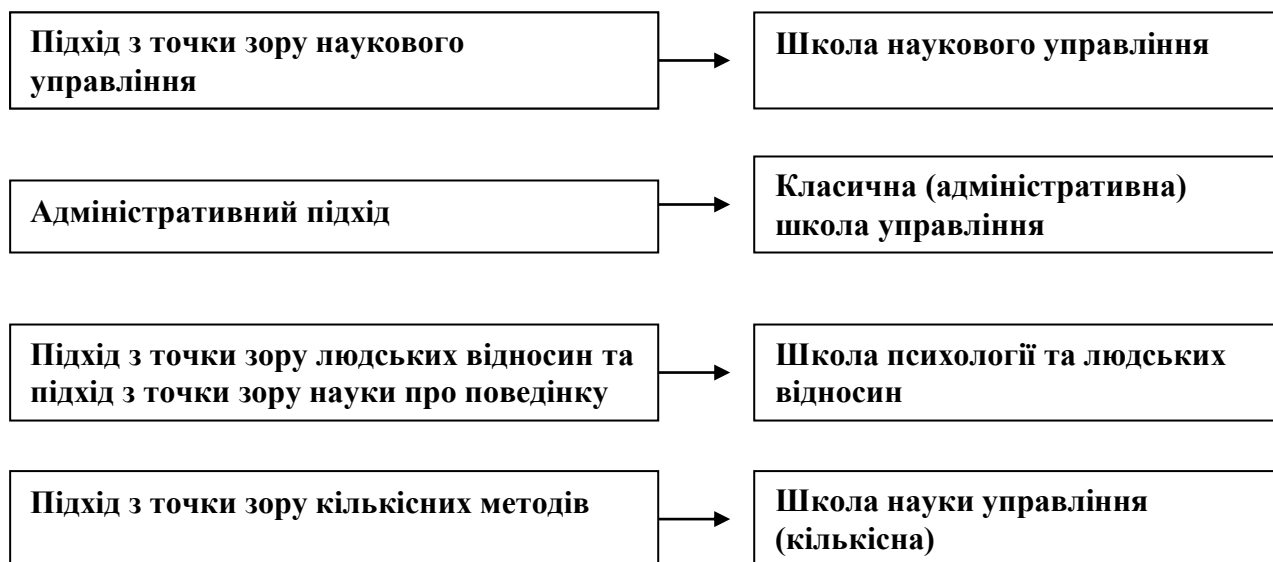


Рисунок 2.1

Вказані школи управління одержали свій розвиток у першій половині ХХ ст. Однак розвиток науки і практики управління потребували розроблення нових методологічних підходів, а саме процесний, системний і ситуаційний.

Концепція процесного підходу виникла в рамках класичної школи, яка намагалася описати функції менеджменту як не залежні одна від одної. У протилежність цим поглядам процесний підхід розглядає функції управління як взаємозв'язані.

Системний підхід розглядається як спосіб мислення по відношенню до організації і управління. Системний підхід дозволяє розглядати організацію як сукупність взаємозалежних елементів (цілі, задачі, структура, трудові ресурси, техніка і технологія), які зазнають постійного впливу зовнішнього середовища, що безперервно змінюється.

З системним підходом безпосередньо зв'язаний ситуаційний підхід. Так само, як і системний, ситуаційний підхід є способом мислення про вирішення управлінських проблем. Ситуаційний підхід зберігає концепцію процесного підходу в цілому, хоча вимагає обліку специфіки ситуацій, що складаються. Всі вищезгадані школи зробили значний внесок у

розвиток науки про управління.

РОЗДІЛ II ЗМІСТ ТА ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ ШКОЛИ НАУКОВОГО УПРАВЛІННЯ

Виникнення сучасної науки управління відноситься до початку ХХ ст. і пов'язано з іменами Ф.У. Тейлора, Френка і Лілії Гілбрет та Генрі Гантта. Важливою заслугою цієї школи було положення про те, що управляти можна «науково», спираючись на економічний, технічний і соціальний експеримент, а також на науковий аналіз явищ і фактів управлінського процесу і їх узагальнення.

Тема 3 Ф. Тейлор — засновник наукового управління підприємством

Засновником наукового управління виробництвом слід вважати Ф.У. Тейлора (1856—1915), але треба зазначити, що у Ф. Тейлора були попередники. Це перш за все Ч. Беббейдж, а також Т. Метколф, основна робота якого «Витрати виробництва й управління суспільними і приватними майстернями» вийшла у світ в 1885 р.

Створену ним систему Тейлор називав по-різному: «відрядна система», «система управління робітниками на основі задач». Термін «наукове управління» вперше був запропонований в 1910 р. Л. Брайдейсом. Після смерті Тейлора ця назва одержала загальне визнання стосовно його концепції. Основні теоретичні положення концепції Ф.У. Тейлора висловлені в його роботах: «Відрядна система» (1895), «Управління фабрикою» (1903), «Принципи наукового управління» (1911), «Свідчення перед спеціальною комісією Конгресу» (1912).

Ф.У. Тейлор народився в місті Джерментауні, штат Пенсільванія (США), та пройшов всі сходинки в адміністративному апараті — від майстра до головного інженера.

Одержавши призначення на посаду головного інженера,

Тейлор приступив до упровадження швидкісних методів у виробництво і тут зіткнувся з проблемою протидії з боку робітників. Прагнучи зламати цей опір, Тейлор застосовував традиційні для того часу методи примушення аж до звільнення або пониження рівня оплати праці, найму нових робітників замість звільнених і т. д.

У той час, коли Тейлор почав займатися питаннями управління, їм по суті не приділялося належної уваги. Часто під управлінням розумівся сам процес виробництва продукції. Люди, які очолюють підприємства, не мали достатніх управлінських навиків і у своїй роботі спиралися головним чином на свій досвід, здійснюючи керівництво методом спроб і помилок.

До Тейлора вважалося найважливішим знайти хорошого керівника майстерні, фабрики, заводу, а не створювати наукову систему управління підприємством. Метою ж Тейлора було створення системи наукової організації праці, що базується на основі експериментальних даних і аналізі процесів фізичної праці і його організації.

Тейлор розділив процес організації на такі елементи: встановлення мети діяльності підприємства в цілому і кожного працівника окремо; вибір засобів діяльності і їх застосування на основі наперед складеного плану; контроль за результатами діяльності.

Метою наукової організації праці на підприємстві є здійснення виробництва з якнайменшою витратою ресурсів (трудових, матеріальних і грошових), досягаючи максимальних результатів. Шлях досягнення цієї мети — раціоналізація всіх елементів виробництва; живої праці робітників, засобів праці (устаткування, машин, агрегатів, виробничих площ) і предметів праці (сировини, матеріалів, палива, енергії).

Головну увагу Тейлор надавав підвищенню продуктивності праці, оскільки вважав, що підвищення продуктивності праці принесе достаток як господарям, так і робітникам. У падінні продуктивності праці винуваті неефективні системи управління.

Основним положенням концепції Тейлора є необхідність

встановлення робітнику науково обгрунтованого денного завдання і методів його виконання. Тейлор вважав, що керівники не знають потенційних можливостей робітника і тому норми вироблення даються «на око». Керівники не зацікавлені в зростанні виробітку робітників, перевиконанні норм, тому вони урізують розцінки. Тейлор вважав, що в цьому полягає основна причина небажання робітників підвищувати продуктивність праці.

Тейлор орієнтувався на індивідуальні якості робітників. Він вважав, що нагляд за робітниками повинен здійснюватися на кожній фазі виробництва.

Головна мета розроблених методів полягала в тому, щоб будь-якими способами добиватися зростання продуктивності праці робітників, хоч би і за рахунок їх надексплуатації. Для того щоб зацікавити робітників у виконанні і перевиконанні встановлених норм часу і вироблення, Тейлор надавав велике значення стимулюючим системам оплати праці. Значній перебудові Тейлором була піддана система заробітної плати. Вона набула строго індивідуальний, диференційований характер залежно від виконання встановлених норм. Рушійною силою зростання продуктивності праці і її оплати Тейлор вважав особисту зацікавленість.

У перший період своєї діяльності Тейлор ввів систему подвійних розцінок — підвищених при виконанні і перевиконанні норм і знижених при їх невиконанні. Згодом, під впливом свого учня і послідовника Г. Гантта, Тейлор пропагував відрядно-преміальну систему, при якій у разі невиконання норм вироблення зберігався мінімум зарплати, а при перевиконанні робітник одержував додаткову оплату до основної відрядної розцінки. Велика увага в системі Тейлора надавалася нормальному обслуговуванню робочих місць (інструментом, пристосуваннями, тарою та ін.). На майстрів покладалася обов'язок своєчасного забезпечення робочих місць всім необхідним для ефективної роботи, навчання робітників, у тому числі інструктаж, видача завдань за день вперед і т. д.

Свою систему Тейлор розробив стосовно виробництв з важкою фізичною працею. При цьому Тейлор вважав, що

кожний робітник повинен:

- одержувати той обсяг роботи, який він зможе якісно виконати;
- розвивати, особливо не напружуючись, щонайвищу продуктивність праці;
- працюючи з щонайвищою продуктивністю праці, робітник повинен одержувати оплату, підвищену на 30—100 % залежно від характеру його роботи;
- бути упевненим, що у разі невиконання свого уроку він зазнає втрат в оплаті праці.

Виходячи зі свого власного досвіду, Тейлор знав, що далеко не завжди велика результативність трудового процесу досягається за рахунок зростання зусиль робочих. Він був переконаний, що робітник готовий віддати стільки «чесної щоденної роботи», скільки вона забезпечить йому отримання «чесного щоденного заробітку». Аналіз діяльності робітників супроводжувався переглядом систем оплати праці.

Спочатку експеримент був розрахований на шість місяців. Фактично ж він продовжувався близько 30 років, охоплюючи все нові і нові сфери виробництва.

Створюючи свою систему, Тейлор не обмежувався тільки питаннями раціоналізації праці робітників. Значну увагу Тейлор приділяв кращому використуванню виробничих фондів підприємства. Велике значення має правильний вибір устаткування для виконання певної роботи, догляд за цим устаткуванням і його ремонт, підготовка до роботи інструменту і своєчасне забезпечення ним робочих місць, а також заточування, ремонт і обмін інструменту і т. д.

Вимога раціоналізації розповсюджувалася також і на планування підприємства і цехів. Система Тейлора передбачала не тільки шляхи раціоналізації кожного елемента виробництва окремо, але і визначала найдоцільнішу їх взаємодію.

Функції здійснення взаємодії елементів виробництва були покладені на планове або розподільне бюро підприємства, якому в системі Тейлора відводилося центральне місце. Бюро встановлювало методи виготовлення продукції, склад

устаткування, інструменти, пристосування, методи контролю. Крім того, воно розробляло посадові інструкції на кожного виконавця, починаючи від робітника і закінчуючи адміністративним персоналом. У посадовій інструкції вказувався обсяг роботи, методи її виконання і терміни її завершення. Щодня кожний робітник повинен одержувати картку інструкції, в якій вказувався перелік виконуваних операцій, застосоване устаткування, інструмент і пристосування, способи устанавлення виробу на верстаті і методи його кріплення, режими обробки (величина подачі, швидкість різання та ін.).

У системі Тейлора велика увага приділялася організації обліку і звітності на підприємстві. Ця робота доручалася спеціальному виконавцю у складі розподільного бюро, який вів повсякденний облік як по робітниках і по всіх частинах підприємства, так і по адміністративному персоналу.

Регламентації підлягає також надходження й обробка кореспонденції (листів, телеграм, замовлень і т. д.).

Тейлором була винайдена «рахункова лінійка» для визначення оптимальних режимів різання металів.

Згідно з системою Тейлора для керівництва всім підприємством передбачався штат майстрів. Частина цього штату майстрів закріплювалася за розподільним бюро і здійснювала зв'язки з робітниками, встановлювала ціни і розцінки, спостерігала за загальним порядком у майстерні. Інша частина штату майстрів включала чотири категорії майстрів, які спостерігали за точним виконанням вказівок розподільного бюро: інспектор; майстер з ремонту; майстер, який встановлює темп роботи; бригадир.

Таким чином, робітники одержували інструкції від декількох майстрів. У свою чергу майстри також діяли на основі розроблених для них інструкцій, в яких точно визначалися їх функції, повноваження і відповідальність. Всі майстри повинні були строго дотримуватися цих інструкцій, і у разі заміни одного майстра іншим дотримувалася спадкоємність їх вказівок робітникам.

Тейлор, формулюючи суть своєї теорії, зазначав, що ним

створена наука замість традиційних навиків; гармонія замість суперечностей; співпраця замість індивідуальної роботи; максимальна продуктивність замість обмеження продуктивності; розвиток кожного окремого робітника до максимальної доступної йому продуктивності, максимального добробуту.

В основі концепції Тейлора є розподіл праці на дві складові: праця виконавча і праця розпорядча. «Очевидно, — писав Тейлор, — що людина одного типу повинна спочатку скласти план роботи, а людина абсолютно іншого типу повинна виконати її». Важливим внеском Тейлора було визнання того, що робота з управління — це певна спеціальність. Цей підхід різко відрізнявся від раніше існуючої практики управління, коли робітники були вимушені разом зі своєю безпосередньою роботою вирішувати багато питань, що належать до адміністративно-господарської і адміністративно-виробничої сфер діяльності.

Таким чином, можна виділити такі основні положення (принципи) концепції Тейлора:

- заміна емпіричних прийомів науковим дослідженням елементів роботи;
- розроблення оптимальних методів здійснення роботи на базі наукового вивчення витрат часу, зусиль, рухів і т. п. Вимірювання робочого часу за допомогою «одиниць часу»;
- спеціалізація функцій як у виробництві, так і в управлінні. Кожний робітник і кожний управлінський працівник повинен знати, за яку функцію він несе відповідальність;
- підбір, навчання і розстановка робітників на ті робочі місця, де вони можуть принести найбільшу користь;
- планування і підготовка роботи;
- розроблення точних інструкцій кожному працівнику;
- оплата за наслідками праці. Додаткова оплата за перевиконання норм (уроку). Особиста зацікавленість є рушійним стимулом для більшості людей;
- відокремлення адміністративної роботи від виробничої. Менеджери здійснюють функцію планування, а робітники —

функцію виконання;

- співпраця між адміністрацією і робітниками в справі практичного упровадження науково розробленої системи і методів організації праці.

Тейлором були знайдені недоліки лінійного принципу управління, подолання яких він бачив у переході до більш прогресивного функціонального принципу. Особливо велике значення він приділяв функціональному розподілу праці. Основною задачею запропонованої ним системи Тейлор вважав зближення інтересів всього персоналу підприємства. На його думку, не тільки адміністрація, але і робітники зацікавлені в досягненні цілей підприємства шляхом тісної співпраці один з одним. Підвищуючи продуктивність своєї праці, робітники збільшують кількість вироблення продукції і, отже, заробітну плату. Поліпшуються умови життя робітників. А це врешті-решт призведе до зростання добробуту всієї країни. Він зазначав: «Принципи наукового менеджменту зберігають силу, якщо задовольняють кожну із сторін, — і немає наукового управління там, де обидві сторони не відчують себе задоволеними».

Виступаючи в спеціальному комітеті Палати представників Конгресу США 25 січня 1912 р., Тейлор назвав науковий менеджмент «інтелектуальною революцією» не тільки щодо наукового підходу до використання праці робітників, але і щодо спільної діяльності адміністрації і робітників на основі спільності їх взаємних інтересів. Науковий менеджмент він розглядав як процес злиття матеріальних ресурсів виробництва, технології і людських ресурсів для досягнення ефективності виробництва і цілей підприємства.

Науковий менеджмент сприяє розвитку відносин товариства, взаємовиручки і взаємодопомоги між адміністрацією і робітниками. Це вже не колишні відносини між господарями і підлеглими, характерні для попередніх (старих) систем управління. Науковий менеджмент сприяє розвитку ініціативи робітників. Разом з тим звертаючись до підприємців, Тейлор радив їм діяти методом «приманки» (облік бажань

робочих, їх потреб та ін.), добиваючись сприятливого ставлення робітників. Проте він не виключав можливості використання і будь-яких інших методів і засобів.

Тейлор визначав сутність наукового менеджменту як справжню революцію в мисленні і разом з тим він застерігав дослідників і учених від односторонніх і спрощених трактувань його змісту.

Серед чинників, сприяючих підвищенню ефективності виробництва, основне місце Тейлор відводив зростанню продуктивності праці робітників за рахунок вдосконалення методів організації і управління виробництвом. Адміністрації в цьому процесі відводилася другорядна роль. Разом з тим Тейлор визнавав, що адміністрація бере безпосередню участь у плануванні, обліку і контролі завдань робітникам, і тому продуктивність праці робітників знаходиться у відомій залежності від вдосконалення роботи самої адміністрації. Тому науковий менеджмент, вважав Тейлор, є «інтелектуальною революцією» не тільки щодо робітників будь-якої сфери промисловості, але і щодо адміністрації підприємства. Він зазначав, що робітники і підприємці «спільно звертають свою увагу на зростання величини додаткового продукту, поки він не збільшиться настільки, що відпадає будь-яка необхідність у суперечках щодо того, як його поділити».

Тейлором було сформульовано дві основні задачі менеджменту:

- забезпечення найбільшого процвітання підприємця;
- підвищення добробуту кожного працівника.

Тейлор досить-таки широко розумів кожен з цих задач.

Процвітання підприємництва — це не тільки отримання високих дивідендів на вкладений капітал, але і подальший розвиток бізнесу.

Підвищення добробуту працівників — це не тільки висока заробітна плата відповідно до зусиль, що затрачують, але і розвиток у кожному працівнику потенціалу, закладеного в ньому самою природою.

Тейлор вважав, що процвітання підприємців неможливе

без зростання добробуту робітників. Надаючи велике значення вирішенню проблем наукової організації виробництва і праці, він добре розумів значення впливу навколишнього середовища на підприємство, тобто зовнішніх чинників, що «стоять рішуче поза будь-яким контролем окремих людей або колективів».

Філософську основу системи Тейлора склала концепція так званої економічної людини, що набула в той період поширення. В основі цієї концепції положено твердження про те, що єдиним рушійним стимулом людей є їх потреби. Тейлор вважав, що за допомогою відповідної системи оплати праці можна добитися максимальної продуктивності праці. Інший помилковий принцип системи Тейлора полягав у проголошенні єдності економічних інтересів робітників і менеджерів. Ці цілі не були досягнуті. Сам Тейлор писав про те, що ніколи не можеш поглянути в обличчя жодному робітнику, щоб не побачити в ньому ненависті, і тоді відчуваєш, що кожний з них фактично твій ворог. Такий висновок був обумовлений тим, що з перших же днів система Тейлора викликала лютий опір робочих, які об'єдналися проти нелюдської «наукової» потогінної системи. Наукова система раціоналізації не призвела до того клімату взаємного довір'я між робітниками і капіталістами, в якому Тейлор бачив одну з умов раціоналізації. Тейлор помилявся, вважаючи, що раціоналізація, яка призводить до зростання прибутку капіталістів, буде прийнята робітниками тоді, коли і їх доходи також зростатимуть.

Концепція наукового управління Тейлора була прийнята в багнети не тільки робітниками, але і багатьма підприємцями, які вважали неприпустимим яке-небудь втручання в сферу їх управлінської діяльності. Розповсюджувалися чутки про можливість заміни керівників чудодійною «науковою технікою». Проте всі ці побоювання виявилися марними. На практиці система Тейлора сприяла зміцненню ієрархічної структури виробництва і посиленню контролю за діяльністю робітників, праця яких була жорстко регламентована відповідно до «законів науки». Тейлор був промисловим інженером, тому він дивився на робітника як на засіб підвищення продуктивності

праці, яке вимагає якнайкращого використання технічних засобів (машин, устаткування, агрегатів). Це можливо, якщо технічні засоби будуть якнайповніше відповідати функціональним можливостям робітника. Необхідна відповідність може бути досягнута двома шляхами: або технічні засоби пристосувати до можливостей робітника, або, навпаки, підбирати робітника до створеної машини.

Тейлор вважав, що більш правильним є другий шлях.

Він і на управління дивився, як на машину. Слід зазначити, що такий підхід був загальним у той час. І викладання менеджменту велося у вигляді промислового інжинірингу. З ім'ям Тейлора зв'язується перший прорив в управлінській думці, що відбувся на початку століття і полягав у тому, що управляти можна «науково».

Принципи «наукового управління» Тейлора знайшли застосування не тільки в промисловості, але й у всіх сферах людської діяльності. За часів Тейлора робітники не мали достатньої освіти, тому його розробки сприяли навчанню робітників і підвищенню їх кваліфікації. Крім того, принципи організації праці Тейлора були встановлені в основу організації масово-потокowego виробництва, створення конвеєрів.

Тема 4 Розвиток ідей Ф. Тейлора в роботах його послідовників

Ідеї Ф. Тейлора були розвинені його послідовниками, серед яких, у першу чергу слід назвати Генрі Гантта (1861—1919), найвідомішого його учня. Особливу увагу в своїх дослідженнях Гантт надавав питанням стимулювання праці, виробничого планування. Він зробив значний внесок у розроблення теорії лідерства. Ним була розроблена методика преміальної системи, складені карти-схеми для зручності планування, що одержали назву «гантт-схеми».

Найбільш відомі такі роботи Гантта: «Праця, заробітна плата і дохід» (1910), «Промислове керівництво» (1916), «Організація праці» (1919).

Як і Тейлор, Гантт вважав, що до кожного робітника необхідно довести конкретне виробниче завдання. Крім того, робітник повинен знати, що у разі його своєчасного і якісного виконання він одержить преміальну винагороду. Крім того, робітник преміюється за перевиконання норм вироблення. За умови виконання всіма робітниками завдань майстер теж одержував додаткову премію. Впровадження цієї системи на ряді підприємств дозволило підвищити вдвічі продуктивність праці робітників.

Особливість преміальної системи оплати праці полягала в збереженні мінімального заробітку незалежно від ступеня недовиконання норми.

Ганттом був запропонований графік (графік Гантта), за яким кожний робітник міг прослідити за результатами своєї праці і розміром заробітку за годину, день, тиждень. Для навчання робітників новим прийомам розроблялися спеціальні схеми виконання операцій.

Гантт розглядав людський чинник як основний двигун підвищення ефективності виробництва. Але в той же час він вважав, що виробництво не слід розглядати тільки як джерело існування робітника. Робітник повинен одержувати задоволення від виконуваної ним роботи. Гантт вважав, що основну увагу необхідно приділяти навчанню робітників новим навикам з метою скорочення непродуктивних витрат часу. Підвищуючи свою кваліфікацію, робітники починають усвідомлювати свою відповідальність за виконувану роботу. Все це супроводжується поліпшенням їх фізичної форми і зовнішнього вигляду. Ці думки знайшли відображення в статті «Навчання робітників навикам промислової праці і співпраці» (1908). Свої думки щодо соціальної відповідальності бізнесу Гантт висловив у роботі «Організація праці».

Гантт зробив висновок, що «система бізнесу повинна сприйняти соціальну відповідальність і присвятити себе перш за все служінню суспільству; інакше суспільство врешті-решт зробить спробу знищити її, щоб вільно діяти відповідно до своїх власних інтересів».

Серед послідовників Тейлора особливо виділяються Френк Гілбрет (1868—1924) і його дружина Ліліан Гілбрет (1878—1958). Вони займалися питаннями раціоналізації праці робітників, вивченням фізичних рухів у виробничому процесі і дослідженням можливостей збільшення випуску продукції за рахунок зростання продуктивності праці.

Всі зусилля Френка і Ліліан Гілбрет були сконцентровані на напрямі, який пізніше одержав назву «вивчення рухів».

Роботи Френка і Ліліан Гілбрет значно вплинули на розвиток організації і технічного нормування праці. У нашій країні найбільш відомі їх книги «Азбука наукової організації праці і підприємств» і «Вивчення рухів» (1911), «Психологія управління» (1916).

Значну увагу в своїх дослідженнях Ф. Гілбрет надав вивченню рухів під час роботи, яке припускає наявність трьох фаз:

- визначення якнайкращих прийомів роботи;
- узагальнення у вигляді правил;
- вживання цих правил для нормалізації умов роботи з метою підвищення її продуктивності.

Всі чинники, що впливають на продуктивність робітника, поділяються на три групи:

- змінні чинники робітника (статура, здоров'я, спосіб життя, кваліфікація, культура, освіта і т. д.);
- змінні чинники обстановки, устаткування та інструментів (опалювання, освітлення, одяг, якість матеріалів, що використовуються, монотонність і складність роботи, ступінь стомлюваності і т. д.);
- змінні чинники руху (швидкість, кількість виконаної роботи, автоматичність, напрям рухів і їх доцільність, вартість роботи та ін.).

Кожний чинник вивчається окремо, виявляється його вплив на продуктивність праці. Найважливішими з них Гілбрет

вважав чинники руху. Він детально вивчив вплив різних чинників на тривалість, інтенсивність і спрямованість робочих рухів.

На початку 1900-х рр. Френк і його дружина Ліліан для вивчення робочих операцій стали застосовувати кінокамеру в поєднанні з мікрохронометром для виконання хронометражних наглядів. Мікрохронометр — це годинник, який винайшов Френк і який міг записувати інтервали, тривалістю до 1/2000 с. За допомогою стоп-кадрів Гілбрети змогли виявити й описати 17 основних рухів кисті руки. Вони назвали ці рухи терблігами. Ця назва пішла від прізвища Гілбрет, якщо її прочитати задом наперед. Окрім кінозйомки, Гілбрети використовували шкалограми та інші пристосування. Ф. Гілбрет є винахідником карт і схем технологічних процесів, циклографа.

Запропонований Гілбретами новий метод, заснований на вивченні найпростіших операцій, зараз широко використовується на Заході на основі нормування виробничих операцій.

У сучасних концепціях менеджменту велику увагу приділяють нормуванню праці. Про це свідчить популярність так званого правила Паркінсона: «робота розширюється до меж часу, відведеного для її виконання».

Раціоналізація і нормалізація, вважає Гілбрет, стосуються не тільки рухів, але й освітлення, опалювання, одягу, відпочинку, їжі, розваг, меблів, інструменту, що використовується. Ці чинники також значно впливають на нормалізацію рухів та їх оптимальне поєднання.

Більше уваги Гілбрети приділяли питанням навчання працівників. Діяльність підприємств повинна в обов'язковому порядку плануватися й управлятися. Без дотримання цих умов не можна добитися зростання ефективності виробництва.

Значний внесок у розвиток системи Тейлора зробив Г. Емерсон (1853—1931). Широку популярність здобула його праця «Дванадцять принципів продуктивності», в якій він висловив свої погляди на раціоналізацію виробництва. Емерсон досліджував принципи трудової діяльності стосовно будь-якого виробництва незалежно від роду його діяльності. У

цьому полягає основна відмінність вживаних ним методів від тих, що використовувалися Гілбретом, Ганттом, Бартом, Томпсоном, які вивчали методи організації праці в межах одного підприємства стосовно окремих професій.

Емерсон основну увагу приділяв теоретичним питанням дослідження проблеми організації праці. З цією метою він розчленував процес організації праці на складові частини і ретельно вивчав кожну з них. Проведений аналіз дозволив йому сформулювати дванадцять принципів продуктивності, які дають можливість максимально збільшувати продуктивність праці в будь-якій сфері діяльності: у виробництві, на транспорті, в будівництві, в домашньому господарстві і т. д.:

1 Наявність чітко поставлених цілей або ідеалів як головна передумова ефективної роботи.

2 Присутність здорового глузду у будь-якій роботі.

3 Можливість отримання кваліфікованої поради, компетентної консультації.

4 Дотримання строгої дисципліни на основі стандартних письмових інструкцій, повного і точного обліку, використання системи винагород.

5 Справедливе ставлення до персоналу (через «справедливу» оплату праці).

6 Наявність своєчасного повного, надійного, постійного, точного обліку.

7 Регулювання виробництва, яке Емерсон розглядав як невід'ємну частину діяльності організації.

8 Планування (розклад) робіт.

9 Нормування операцій на основі раціональних прийомів їх виконання.

Нормування дозволяє встановлювати норми часу і розцінки з урахуванням виявлення невикористаних резервів зростання продуктивності праці.

10 Нормалізація умов роботи.

11 Наявність розроблених інструкцій і стандартів письмово.

12 Наявність раціональної системи оплати праці за підвищення продуктивності праці.

«Ідеалом 12 принципів продуктивності, — писав Емерсон, — є усунення втрат, і саме з цією метою вони формулюються. В якій саме справі усувати втрати — це принципового значення не має».

Емерсон виступав як ідеолог усунення всіх втрат взагалі на користь всього людства і загального блага. Його теорія була направлена на те, щоб відшукати і нести персональну відповідальність за наслідки ухвалення цього рішення.

Емерсон зазначав, що лінійний (військовий) принцип побудови організацій не може використовуватися на підприємствах, оскільки цілі сучасних підприємств значно відрізняються від цілей підприємств у минулому. Ним сформульовано положення про те, що кожний ієрархічний ступінь управління створюється для поліпшення обслуговування нижчого ступеня, а не для полегшення положення вищих ланок управління.

З багатьох питань управління Емерсон просунувся далі Тейлора. Цим, мабуть, пояснюється та обставина, що багато його думок і 12 принципів продуктивності не втратили своєї актуальності і в наш час.

Генрі Форд (1863—1947) продовжив ідеї Тейлора в області організації виробництва. Форд є автором двох книг: «Моє життя, мої досягнення» і «Сьогодні і завтра». Перша книга була перекладена російською мовою в 1924 р., друга — в 1928 р.

Форд народився в сім'ї мічиганського фермера, емігранта з Ірландії. З дитинства він був «природженим техніком». У 15 років Форд залишив заняття в школі і став учнем у механічній майстерні в Детройті. У цьому віці він вже міг не тільки полагодити будь-який годинник, але навіть виготовити цілком пристойний годинник.

З 1893 р. Форд вже працює на посаді головного інженера Едісонівської компанії Детройта, що спеціалізується на освітленні міста. В 1899 р. він стає головним інженером Детройтської автомобільної компанії і працює в ній по 1902 р. Діяльність у цій компанії принесла йому популярність

винахідника швидкісних моделей автомобілів.

У 1903 р. Форд створює «форд сінєр компані», контрольний пакет акцій якої (51 %) він придбаває в 1916 р. У 1919 р. його син придбаває інші 41 % акцій. Весь пакет акцій опинився в руках сім'ї Форда.

Створюючи автомобільне виробництво, Форд писав про те, що мета його полягала в тому, «щоб впроваджувати з мінімальною витратою матеріалу і людської сили і продавати з мінімальним прибутком». Він зазначав, що «пожадливість є своєрідною короткозорістю». Разом з тим він мав величезний прибуток за рахунок збільшення об'єму продажів. В основу організованого ним виробництва були покладені такі принципи:

- не слід боятися можливих невдач, оскільки «невдачі дають тільки мотив почати знову і більш розумно»;
- не слід боятися конкуренції і разом з тим не слід прагнути нанесення шкоди справі і життю іншої людини, яка є вашим конкурентом;
- не слід ставити отримання прибутку вище за роботу на користь споживачів. “По суті в прибутку немає нічого поганого. Добре поставлене підприємство, приносячи велику користь, повинне приносити великий дохід”.

У системі Тейлора центральне місце займала ручна праця. Форд замінив ручну працю машинами, тобто зробив подальший крок у розвитку системи Тейлора. Він сформулював основні принципи організації виробництва:

- 1 Максимальний розподіл праці, спеціалізація.
- 2 Широке вживання високопродуктивного спеціального обладнання, інструментів і пристосувань.
- 3 Розміщення устаткування в ході технологічного процесу.
- 4 Регламентований ритм виробництва продукції.
- 5 Механізація транспортних операцій.

На основі цих принципів з'явилася можливість створення потокового виробництва, що дозволяє підвищувати продуктивність праці робітників по суті без втручання майстра,

якому не потрібно самому підганяти робітників. Велике значення при організації потокової лінії надається чіткій організації технічної і організаційної підготовки виробництва й обслуговування робочих місць.

Потокові методи організації виробництва сприяли виникненню конвеєрних методів роботи, де спеціалізація операцій поєднувалася з примусовим ритмом роботи, автономним рухом предметів праці, що задається.

Перший конвеєр був пущений в 1913 р., економічний ефект від його впровадження перевершив всі очікування. Кожну хвилину з конвеєра сходило 6 готових автомобілів. Протягом довгого часу імперія Форда досить легко тримала в своїх руках весь споживацький ринок автомобілів. Проте згодом, з віком, він втратив відчуття новаторства і поступився своїми позиціями іншій американській компанії — «Дженерал Моторс». У вересні 1945 р. Форд відійшов від справ і передав керівництво компанією своєму онуку — Генрі Форду другому.

Конвеєризація виробництва сприяла різкому підвищенню темпу, інтенсивності і напруженості праці робітників при одночасній виснажливій монотонності їх праці. Конвеєрний метод організації виробництва поставив робітників у край жорсткі умови.

Робітники і профспілки виступили проти фордизму. У 1912 р. їх підтримав Конгрес США, що висловився проти використання системи Тейлора на державних підприємствах. У 70-х рр. автори доповіді «Робота в Америці» зазначали, що «промисловість розплачується за прихильність, що продовжується, до практики Тейлора низькою продуктивністю робітника і високим рівнем «саботажу, прогулів і текучості кадрів».

У системі Форда підвищується роль і значення внутрішньовиробничого оперативного планування і зокрема підтримки на необхідному рівні оборотних заділів між суміжними операціями з різною тривалістю часу на їх виконання. Крім того, у системі Форда підвищується роль контролю за якістю продукції. У разі появи браку дефектні деталі і вузли негайно вилучаються з конвеєра, оскільки щонайменша затримка в роботі конвеєра може призвести до

зупинки всього процесу виробництва.

Згідно з основною концепцією Форда підприємство повинне розвиватися як комплексне, забезпечуючи себе всім необхідним для здійснення виробництва продукції, що випускається. Застосування подібної структури організації виробництва було цілком виправдано в умовах, коли ринкові відносини не одержали належного розвитку. Форд бачив у цій організаційній структурі такі переваги: по-перше, незалежність від змін умов роботи і кон'юнктури взаємозв'язаних галузей промисловості; по-друге, можливість підкорення всіх допоміжних і обслуговуючих виробництв і підприємств ритму роботи основного виробництва автомобілів.

Значна увага в системі Форда приділялася питанням стандартизації як основного, так і допоміжного виробництва, що дозволило різко скоротити витрати засобів, сил і часу.

У соціальному плані Форд продовжував розвивати основне положення системи Тейлора в гармонії інтересів підприємця і робітника.

Поява системи Форда пов'язана з тим етапом загальної кризи капіталізму, коли імперіалізм, і перш за все американський, намагався знайти нові напрями свого розвитку шляхом створення найбільших трестів і синдикатів, що прагнули у власних інтересах регулювати виробництво і збут продукції, щоб уникнути криз перевиробництва. Форд вважав свою фірму гарантованою від криз перевиробництва, а робітників від безробіття. Проте і концепція Форда, і його фірма потерпіли крах під час кризи 1929—1933 рр. Не витримало також випробування часом одне з основних положень концепції Форда про переваги замкнутої організації виробництва в рамках однієї фірми. Руйнування цього положення пов'язано з розвитком спеціалізації і кооперації.

Школа наукового управління пов'язана з іменами К. Барта, Д. Томпсона, Р. Гантта, Ф. і Л. Гілбрет, які протягом багатьох років були найближчими співробітниками Тейлора. Такі ж дослідники, як Г. Форд і Р. Емерсон, безпосередньо з Тейлором не працювали, але вони спиралися у своїх дослідженнях на ідеї і основні положення його робіт.

РОЗДІЛ III ФОРМУВАННЯ КЛАСИЧНОЇ ШКОЛИ В УПРАВЛІННІ

Класична або, як її ще називають, адміністративна школа в управлінні займає відрізок часу з 1920 по 1950 рр. На відміну від школи наукового управління, яка займалася в основному питаннями раціональної організації праці окремого робітника, представники класичної школи зайнялися розробленням підходів до вдосконалення управління організацією в цілому.

Тема 5 Основні положення концепції А. Файоля

Родоначальником класичної школи вважається Анрі Файоль (1841—1925), французький гірський інженер, видатний менеджер-практик, один з основоположників теорії управління. У 19 років Файоль закінчив Національну школу гірської справи в Сент-Ет'єні.

Файоль та його послідовники мали досвід роботи як керівники вищої ланки управління у великому бізнесі. Так, Файоль, з ім'ям якого пов'язують виникнення цієї школи і якого називають батьком менеджменту, протягом тридцяти років (1888—1918) був керівником великого французького гірничодобувного і металургійного концерну «Комамбо». Коли він прийняв керівництво, концерн знаходився на межі краху. До моменту виходу Файоля у відставку (1918) концерн перетворився на одне з найбільших ефективно працюючих підприємств, що сприяло зміцненню обороноздатності Франції під час першої світової війни.

Знаходячись у відставці, Файоль створив і очолив Центр адміністративних досліджень, який займався виконанням замовлень із проведення досліджень у різних сферах економічної діяльності (тютюнова промисловість, поштово-телеграфне відомство). Файоль був нагороджений орденом Почесного легіону та іншими державними нагородами, мав високі наукові звання.

Управлінською діяльністю займалися й інші представники цієї школи. Так, Ліндалл Урвік був консультантом з питань управління в Англії, Джеймс Д. Муні, який писав роботи спільно з А.К. Рейлі, працював під керівництвом П. Слоуна в компанії «Дженерал Моторс». Отже, працюючи в організації на різних рівнях управління, представники школи наукового управління і класичної школи мали різні погляди на проблеми управління організацією. Творці школи наукового управління основну увагу приділяли підвищенню ефективності виробництва, тоді як представники класичної школи вважали головним вдосконалення управління організацією в цілому. Файоль та інші належали до адміністрації організацій, тому часто класичну школу називають адміністративною.

Разом з питаннями раціональної організації праці окремого робітника класична школа починає займатися розробленням загальних принципів управління організацією. Метою класичної школи було створення універсальних принципів управління.

Файоль у своїх дослідженнях виходив не з американського, а з європейського, зокрема французького, досвіду організації і управління виробництвом. Головну увагу він приділяв безпосередньо самому процесу управління, який він розглядав як функцію адміністрування, призначену для надання допомоги адміністративному персоналу в досягненні цілей організації. Основною працею Файоля є його робота «Загальне і промислове управління», написана в 1916 р.

В основі концепції Файоля лежало положення про те, що у будь-якому підприємстві є два організми: матеріальний і соціальний. Перший включає саму працю, засоби праці і предмети праці в їх сукупності, під другим він розумів відносини людей у процесі праці. Ці відносини і стали предметом досліджень Файоля, тобто він свідомо обмежив область своїх досліджень.

“Управляти, — стверджував Файоль, — означає вести підприємство до його мети, витягуючи можливості зі всіх ресурсів, що є у розпорядженні”.

На думку Файоля, адміністрування складає частину управління, яке включає шість основних груп операцій управлінської діяльності:

- 1) технічну і технологічну (виробництво, виготовлення, переробка);
- 2) комерційну (закупівля, продаж, обмін);
- 3) фінансову (залучення капіталів і ефективне управління ними);
- 4) охоронну (охорона власності і фізичних осіб);
- 5) облікову (інвентаризація, балансові відомості, витрати виробництва, статистика);
- 6) адміністративну (передбачення, організація, розпорядництво, координування і контроль).

Керівництво перерахованими операціями Файоль називав загальним управлінням. Основну увагу він приділяв адміністративним операціям, зміст яких полягає в умінні управляти персоналом.

Файоль рекомендував використовувати санкції як основний метод управлінської дії.

Значною мірою успіх управління залежить, за Файолем, від досвіду керівника, його здібностей і таланту. Файоль вважав, що процес управління не піддається строгій регламентації. Разом з тим процес управління повинен ґрунтуватися на певних принципах і правилах.

Заслуга Файоля полягає в тому, що він розділив всі функції управління на загальні, які належать до будь-якої сфери діяльності, і специфічні, які належать безпосередньо до управління промисловим підприємством.

Файоль розглядав управління як особливий вид діяльності, чого ніхто до нього не робив. Він визначив, що діяльність з управління включає п'ять обов'язкових загальних функцій: передбачення (планування), організацію, розпорядництво, координування і контроль.

Файоль розумів, що управлінська діяльність може відрізнитися залежно від розміру підприємства (організації),

рівня в управлінській ієрархії і т. п.

Проте не дивлячись на це, вона обов'язково повинна включати всі п'ять перерахованих вище функцій. Для кожної функції Файоль сформулював правила і техніку їх здійснення.

1 Передбачення (планування). Воно виражається в розробленні програми дій підприємства з технічних, фінансових, комерційних та інших операцій на перспективу і поточний період. На думку Файоля, передбачення складає найістотнішу частину управління. «Передбачати — ... означає обчислювати майбутнє і готувати його; передбачати — це вже майже діяти».

Основне місце в передбаченні відводиться програмі дій, складання якої вимагає від керівного персоналу:

- мистецтва управляти людьми;
- достатньої етичної мужності;
- великої активності;
- достатньої стійкості;
- достатньої компетенції у виробничій області;
- наявності певного досвіду в справах.

2 Організація. Під організацією роботи підприємства Файоль розумів забезпечення його всім необхідним для роботи. Файоль розрізняв матеріальну (забезпечення підприємства необхідними матеріалами, капіталом, устаткуванням) і соціальну організацію (забезпечення підприємства людьми).

Управління людьми (соціальний організм) включає такі обов'язки:

- встановлення програми дій; визначення задач, цілей і потреб підприємства і встановлення відповідності між ними і матеріальним і соціальним організаціями;
- нагляд за виконанням програми;
- здійснення керівництвом підприємством компетентним і енергійним керівником;
- правильний підбір адміністративного апарату;

- точне визначення функцій;
- узгодження зусиль для виконання наміченої роботи;
- ясне, виразне і точне формулювання рішень;
- заохочення відповідальності та ініціативи;
- справедлива винагорода за працю;
- попередження помилок і непорозумінь;
- обов'язкове дотримання дисципліни;
- підкорення особистих інтересів інтересам підприємства;
- єдність розпорядництва;
- загальний контроль;
- боротьба зі зловживаннями в регламентації, з бюрократичним формалізмом, паперовою тяганиною і т. д.

Всі вказані обов'язки є справедливими і зараз.

Побудований соціальний організм потрібно привести в дію. Ця задача виконується за допомогою функції розпорядництва.

3 Розпорядництво. Метою розпорядництва є здобування найбільшої користі і вигоди з підлеглих керівнику працівників на користь підприємства в цілому.

За Файолем, керівник, виконуючий функцію розпорядництва, повинен дотримуватися таких правил:

- знати досконало підлеглих йому працівників;
- звільняти нездібних працівників;
- добре знати умови, що об'єднують службовців підприємства;
- подавати позитивний приклад;
- проводити періодичну інспекцію соціального організму підприємства;
- проводити наради з провідними працівниками підприємства з метою узгодження єдності напрямів і зусиль;
- прагнути того, щоб серед персоналу підприємства панували активність і відданість;
- не надавати дрібницям багато уваги на шкоду вирішенню найважливіших питань.

4 Координування. Його головною метою є досягнення відповідності і узгодженості між різними частинами

підприємства шляхом встановлення раціональних зв'язків у виробництві. Управління підприємством через функцію координування покликане раціонально організувати всі зв'язки на основі їх вивчення і вдосконалення.

5 Контроль. Задачею контролю є перевірка виконання відповідно до прийнятої програми. Контроль повинен здійснювати контролер, який відповідає таким вимогам: компетентність, обов'язковість, незалежне положення щодо контрольованого об'єкта, розсудливість і такт. Він зобов'язаний утримуватися від втручання в управління і виконання справ. Контроль повинен здійснюватися вчасно і мати конкретні наслідки.

Таким чином, головний внесок Файоля в теорію управління полягав в тому, що він розглянув управління як універсальний процес, що складається з п'яти функцій управління (передбачення, організація, розпорядництво, координування і контроль).

На основі виділення основних функцій в 1923 р. Файоль дав визначення поняттю «управління».

Управляти — означає передбачати, організовувати, розпоряджатися, координувати і контролювати; передбачати — враховувати майбутнє і виробляти програму дій; організовувати — будувати подвійний та соціальний організм підприємств; розпоряджатися — примушувати персонал належно працювати; координувати — зв'язувати, об'єднувати, гармонізувати всі дії і зусилля; контролювати — піклуватися про те, щоб все відбувалося згідно зі встановленими правилами і відданими розпорядженнями.

Файоль виділяв ще шосту — адміністративну функцію, яка відрізняється від п'яти інших функцій управління. Адміністративна функція діє тільки на персонал підприємства. При цьому Файоль застерігав від можливості сплутування адміністративної функції з поняттям «управління». Під управлінням він розумів рух підприємства до поставлених цілей на основі якнайкращого використання всіх його ресурсів.

Файоль сформулював 14 принципів управління:

1 Розподіл праці. Метою розподілу праці є виконання роботи, більшої за об'ємом і кращої за якістю, при тих же витратах зусиль. Розподіл праці безпосередньо пов'язаний із спеціалізацією.

Розподіл праці ефективний до певних розмірів, досягши яких, він не приносить бажаних результатів.

2 Повноваження і відповідальність. Повноваження — це право розпоряджатися ресурсами підприємства (організації), а також право направляти зусилля співробітників на виконання доручених завдань. Відповідальність є зобов'язанням виконувати завдання і забезпечувати їх задовільне завершення.

У сучасних умовах цей принцип звучить так: повноваження повинні відповідати відповідальності.

3 Дисципліна. Дисципліна припускає досягнення виконання угод, укладених між підприємством і його працівниками, у тому числі і покора. У разі порушення дисципліни до працівників можуть застосовуватися санкції.

4 Єдиноначальність (єдність розпорядництва). Працівник повинен одержувати розпорядження і вказівки від свого безпосереднього керівника. Крім того, він повинен поважати авторитет керівника.

Сформулювавши цей принцип, Файоль увійшов до суперечності з рекомендаціями Тейлора, який вважав, що робітники можуть підкорятися різним функціональним керівникам.

5 Єдність напрямку (дирекції). Кожна група, діюча в рамках однієї мети, повинна мати план і одного керівника. За наявності декількох груп для координації їх діяльності необхідний єдиний план, затверджений вищим керівництвом. Файоль підкреслював: «один керівник і єдиний план для сукупності операцій, що мають загальну мету».

6 Підлеглість особистих (індивідуальних) інтересів загальним. Інтереси одного працівника або групи працівників повинні бути направлені на виконання інтересів всього підприємства і не повинні превалювати над ними.

7 Винагорода персоналу, тобто ціна послуг, що надаються. Працівники повинні одержувати справедливу зарплату за свою працю. Це однаковою мірою стосується і робітників, і керівників.

8 Централізація. На підприємстві має бути досягнута певна відповідність між централізацією і децентралізацією, яка залежить від його розмірів і конкретних умов діяльності. Невеликі підприємства мають високий ступінь централізації, а крупні — меншу.

9 Склярний ланцюг (ієрархія). Склярний ланцюг — це ряд керівних працівників, що знаходяться на різних рівнях ієрархії (від вищих керівників до керівників низової ланки). Раціональна структура управління організацією вимагає наявності разом з ієрархією горизонтальних зв'язків.

10 Порядок. Файоль розділяв порядок на «матеріальний» і «соціальний». Кожний працівник повинен мати своє робоче місце, забезпечене всім необхідним. Коротко цей принцип можна сформулювати так: «місце для всього та все на своєму місці».

11 Справедливість. Справедливість — це поєднання доброти і правосуддя. Працівник відчуває справедливе до себе ставлення, проявляє відданість фірмі та прагне трудитися з повною віддачею.

12 Стабільність робочого місця для персоналу. Для підприємства найпереважнішими є працівники, які тримаються за своє місце. Висока текучість кадрів характеризує погану роботу управлінського персоналу, знижує ефективність роботи підприємства. Крім того, цей принцип говорить про те, що працівнику потрібен певний час для оволодіння необхідними навиками на належному професійному рівні.

13 Ініціатива. Прояв заповзятливості та ініціативи не тільки керівниками, але і всіма працівниками підприємства.

14 Корпоративний дух. Сила підприємства в гармонії («єднанні») всіх працівників підприємства. Файоль указував на неприпустимість використання в управлінні принципу «розділяй і володарюй». Навпаки, вважав він, керівники

повинні заохочувати колективізм у всіх його формах і проявах.

Запропонована Файолем класифікація принципів управління сприяла впорядкуванню управлінського процесу.

Заслугою Файоля є твердження про те, що кожний член суспільства потребує більшою чи меншою мірою знання принципів адміністративної діяльності.

Особливу увагу школа Файоля приділяла розробленню основних індивідуальних, психологічних якостей, якими повинен володіти адміністратор. Був складений перелік якостей, до числа яких увійшли такі:

- здоров'я і фізичні якості;
- розум та інтелектуальні здібності;
- моральні якості;
- хороша загальна освіта;
- здатність управляти людьми;
- знання всіх найважливіших функцій і напрямів діяльності підприємства;
- справжня компетентність у діяльності конкретного підприємства.

Особливої уваги заслуговують поради Файоля молодим керівникам (менеджерам). Найцікавішими серед них є такі:

1) доповнюйте свої технічні знання «умінням розпоряджатися, передбачати, організовувати і контролювати». «Вас судитимуть не за вашими знаннями, а за вашими діями»;

2) одержуйте «необхідні цінні доповнення до вашої освіти» спілкуванням з керівниками;

3) при спілкуванні з робітниками ретельно зважуйте свої слова і не робіть незаслужених зауважень. Всебічно вивчайте поведінку, характер, вправність і навіть особисте життя робітників;

4) при сприятливих відносинах з керівниками не зловживайте їх довір'ям;

5) при оцінці оточення дотримуйтеся належної стриманості і міри, недопускайте необґрунтованої і

недоброзичливої критики;

б) постійно поповнюйте свої знання і не відставайте від досягнень сучасного суспільства.

Погляди Файоля і Тейлора мають принципову відмінність. У Тейлора робітник є одним з елементів виробництва разом з предметами праці і засобами виробництва. Файоль же розглядає робітника як «соціально-психологічного індивіда». Файоль висував на перший план «соціально-організаційну задачу», у Тейлора вона розчиняється в задачі загальноорганізаційної.

Файоль багато в чому пішов далі за Тейлора. Зокрема він зробив спробу з теоретичних позицій досліджувати «соціальний організм» підприємства.

Слід зазначити, що пізніше в американській практиці, а за нею і в інших країнах, тейлоризм і файолізм злилися в єдину концепцію, відому як школа «наукового менеджеризму».

Тема 6 Поглиблення концепції А. Файоля у подальших дослідженнях

Послідовниками Файоля, які розвинули і поглибили основні положення його доктрини, є Л. Урвік, Л. Гьюлік, М. Вебер, Д. Муні, Алфред П. Слоу, Р. Черч.

Англійський дослідник Л.Ф. Урвік є автором приблизно 40 робіт і численних статей з питань організації управління виробництвом. Він зробив значний внесок у розвиток класичної школи управління. Особливої уваги заслуговує його робота «Елементи адміністрації».

Вслід за Файолем Урвік надав велику увагу розробленню основних функцій адміністрування. До них він відносив планування, організацію, укомплектовування штату, керівництво, координацію, звітність і складання бюджету. Слід зазначити, що вказані функції дотепер використовуються як основні в численних дослідженнях зарубіжних авторів.

Урвіком розроблені принципи побудови формальної організації, які не втратили своєї актуальності до теперішнього

часу:

1 Відповідність людей структурі. Вважалося, що спочатку слід детально розробити структуру організації, а потім приступити до підбору фахівців у повній відповідності з вимогами структури.

2 Створення спеціального і «генерального» штабу. Основною функцією спеціальних штабів має бути розроблення рекомендацій для керівника організації. Задачею «генерального» штабу є підготовка і передача наказів керівника, контроль поточної роботи і надання допомоги керівнику в координації діяльності штабних фахівців.

3 Зіставність прав і відповідальності. Цей принцип говорить про те, що будь-який лінійний керівник повинен мати владу, що відповідає і дорівнює відповідальності.

4 Діапазон контролю (число осіб, безпосередньо підлеглих керівнику). Діапазон контролю не може бути твердо встановлений, оскільки він залежить у кожному конкретному випадку від індивідуальних якостей керівника.

5 Спеціалізація. Можливі три типи спеціалізації управлінських працівників: за ознакою мети, операцій, типом споживача або географічною ознакою. Проте в чистому вигляді здійснити подібне розділення вельми важко, тому необхідно вибирати в кожному випадку комплексний критерій.

6 Визначеність. Визначеності в діяльності організації можна добитися, якщо для кожної посади письмово визначені права, обов'язки, відповідальність і взаємозв'язки з іншими працівниками.

Порівнюючи погляди Урвіка і Файоля, слід зазначити, що Урвік глибше формулював основні принципи побудови формальної організації. Особливу увагу Урвік приділяв співвідношенню повноважень (прав) і відповідальності. На відміну від Файоля, який розглядав відповідальність ізольовано, Урвік зазначав, що обов'язки повинні відповідати повноваженням (правам).

Урвіку належить формулювання принципу «діапазон контролю», під яким розуміється кількість осіб, якою ефективно може управляти керівник. Норма керованості визначалася ним

у кількості не більше 5—6 чоловік.

Д. Гьюлік уточнив елементи адміністративної діяльності, приділивши особливу увагу роботі з кадрами.

Одним з відомих представників класичної школи є німецький юрист і соціолог Макс Вебер (1864—1920), який розвивав свої погляди приблизно в один час з Тейлором. Тому його концепція включає основні положення тейлоризму, зокрема те, що прийнято називати «організаційним підходом».

Основну увагу в своїх роботах Вебер приділяв вивченню проблеми лідерства і структури влади в організації. Вебер розрізняє три типи організацій залежно від характеру влади, яку має керівник: харизматичний, традиційний, ідеальний (або бюрократичний).

Харизматичний тип організації **виникає тоді**, коли її очолює керівник з винятковими, привабливими особистими якостями, тобто харизматичний лідер.

Традиційний тип організації безпосередньо пов'язаний з харизматичним. У разі зміни в організації керівника всі працівники організації за традицією підкоряються керівнику, що змінив колишнього лідера.

Ідеальний (бюрократичний) тип організації заснований на спеціальному розділенні влади, що забезпечує керівнику можливість бути лідером в організації.

Бюрократія визначає вертикальну ієрархію в організації і спирається, як правило, на адміністративні методи управління. На думку Вебера, тільки бюрократичний тип організації сприяє досягненню нею найбільшої ефективності виробництва.

У своїй основній роботі «Теорія соціально-економічної організації» Вебер сформулював принципи побудови «ідеальної організації». До них належать такі:

- вся діяльність організації розчленовується на найпростіші елементарні операції, виконання яких формально закріплюється за окремими ланками;
- кожний керівник наділяється формально закріпленою владою, авторитетом і правами, які діють тільки усередині організації. Організація будується на дотриманні принципу

ієрархії;

- розробляються чіткі правила, інструкції стандарти, що визначають порядок роботи і відповідальність кожного члена організації;

- будь-який керівник повинен бути однаково справедливим по відношенню до своїх клієнтів і підлеглих і в той же час повинен зберігати необхідну «соціальну дистанцію»; виключається використання емоцій і особистих міркувань;

- в організації повинна існувати певна кадрова політика, що забезпечує стимулювання діяльності її членів. Кожний працівник повинен займати посаду відповідно до своєї кваліфікації і компетентності і має бути захищений від можливості довільного звільнення. Просування працівників службовими сходинками повинне здійснюватися залежно від тривалості чи успішності їх роботи в організації або ж з урахуванням обох чинників. Матеріальне стимулювання необхідно проводити за допомогою системи заробітної плати, просування по службі, встановлення пенсій;

- в організації повинна діяти чітка система контролю і санкцій.

Вебер вважав неприпустимим будь-які відступи від формально встановлених структур, процедур, стандартів і правил. Згодом учені дійшли висновку, що часто неформальні відносини сприяють ефективності діяльності організації.

За Вебером, організація є закритою, жорсткою моделлю, відповідною стадії машинного виробництва. Такій організації відповідає бюрократія як загальна форма управління

На відміну від Тейлора, який прагнув того, щоб робітник працював, як машина, Вебер намагався знайти способи, щоб вся організація працювала, як машина. Вебер вважав, що в організації повинна бути добре розроблена система розподілу влади.

Вебером і його послідовниками були розроблені такі важливі принципи управління, як «склярний» принцип передачі команд і розпоряджень по «склярному ланцюгу», принципи «єдності розпорядження», «виключення рутинних проблем» та

ін. Всі ці принципи певною мірою обмежували владу керівників над підлеглими, примушували їх діяти в рамках встановлених процедур і правил.

Одним з представників класичної школи є Р. Черч. У своїй роботі «Основи управління виробництвом» він головну увагу приділяв структурним питанням виробництва й управління на підприємстві, а також намагався зробити свій внесок у розроблення загальних правил організації праці, включаючи принципи її розділення, координації, винагороди і т. п. Проте в цій області він повторив інших авторів і не вніс в Принципи організації праці нічого нового.

Черч намагався розробити основи управління будь-яким виробничим підприємством, тобто підприємством взагалі. Своєї ідеї Черч висловив у книзі «Наука і практика управління».

Черч поділяв весь виробничий процес на ряд функцій, необхідних для здійснення кінцевої мети — виробництва продукту. «Виробництво, — писав він, — є синтезом проектування, устаткування, розпорядництва, обліку й оперування».

Проектування визначає форми, розміри і властивості продукції, тобто його задачею є проектування конструкції виробів, що виготовляються. У нашому розумінні сьогодні — це технічна підготовка виробництва.

Функція устаткування включає оснащення підприємства основними фондами— будівлями, спорудами, устаткуванням, механізмами, транспортними засобами і т. д., а також побудову генерального плану підприємства, техніку безпеки, розміщення устаткування.

Під розпорядництвом Черч розумів координування всіх інших функцій, а також нагляд за їх виконанням. До цієї функції він відносив координування дій всього адміністративного персоналу підприємства і нагляд за робітниками.

Облік є функцією віддзеркалення всього, що відбувається на підприємстві. Черч виділяв два види обліку: технічний і бухгалтерський.

Задачею операції є здійснення самого процесу виробництва, тобто перетворення сировини і матеріалів на

готову продукцію.

Основну увагу Черч надавав більш глибокому вивченню й аналізу вказаних функцій. У кожній функції були виділені складові елементи та етапи її здійснення.

Помітний внесок у формування і розвиток класичної школи менеджменту зробили Дж. Муні і А. Рейлі. У 1939 р. ними була опублікована робота «Принципи організації», в якій вони дали загальне визначення поняття організації як однієї з форм об'єднання людей для досягнення загальної мети. Без визначення мети **не може ефективно функціонувати жодна організація, у тому числі і у сфері бізнесу**. Досягнення загальної мети вимагає взаєморозуміння. Тому керівництво організації повинне перш за все вважати своєю головною задачею створення сприятливого клімату в організації і направляти на її досягнення всі зусилля працівників. Виконання основної задачі вимагає обов'язкового дотримання таких принципів організації, як склярний (тобто ієрархія влади), функціональний (розподіл праці за функціями) і координація.

На основі розробок Файоля і його послідовників сформувалася класична модель організації, що базується на чотирьох головних принципах:

- чіткий функціональний розподіл праці;
- передача команд і розпоряджень по «склярному ланцюгу» зверху вниз;
- єдність розпорядництва («ніхто не працює більш ніж на одного боса»);
- дотримання «діапазону контролю» (здійснення керівництва обмеженим числом підлеглих).

Всі вищезгадані принципи побудови організації справедливі і зараз не дивлячись на те, що досягнення НТП наклали на них певний відбиток.

У цілому ж для класичної школи менеджменту характерне ігнорування людини і його потреб. За це представники школи піддаються справедливій критиці з боку теоретиків і практиків менеджменту.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

- 1 Мескон М.Х., Альберт М. Хедуори. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992.
- 2 История менеджмента: Учеб. пособие /Под ред. Д.В. Вавилового. – М.: ИНФРА – М, 1997. – 256 с.
- 3 Менеджмент: Учебник /Под ред. М.М. Максинцова и А.В. Игнатъевой. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 328 с.
- 4 Ермакова Л.И. и др. Эволюция теории и опыт эффективного управления за рубежом. – М.: Мир, 1994. – 349 с.
- 5 Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента. – М.: МГУ, 1991. – 471 с.
- 6 Бобрышев Д.Н., Семенцов С.П. История управленческой мысли. – М., 1987.
- 7 Грейсон Д., О’Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. – М.: Экономика, 1991. – 298 с.
- 8 Монден Я. Методы эффективного управления. – М.: Экономика «Гордость», 1989. – 466 с.
- 9 Файоль А., Тейлор Ф., Форд Г. Из истории развития менеджмента. – М.: Ладан «Простор», 1992. – 501 с.
- 10 Шахмалов Ф.И. Американский менеджмент. Теория и практика менеджмента. Альберт М. Системи управління економікою ринкових відносин. – М., 1993. – 256 с.
- 11 Элнкунд К. Эффективная экономика. Шведская модель. – М.: Экономика, 1991. – 308 с.
- 12 Эрхард Л. Полвека размышлений: Речи и статьи. – М., 1993. – 396 с.
- 13 Ослунд А. Шоковая терапия в Восточной Европе и России. – М.: Республика, 1994. – 284 с.

