



НОВАЯ И НОВЕЙШАЯ ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ

ЗАПАДНЫЕ ШКОЛЫ УПРАВЛЕНИЯ XX В.

I. ШКОЛА НАУЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТА Ф. ТЕЙЛОРА

Ф. Тейлор родился в Филадельфии в 1856 г. Он родился в относительно зажиточной семье адвоката и имел достаточно досуга для размышлений о заводах, расположенных вокруг. Тейлор учился во Франции и Германии, в 1874 г. поступил на юридический факультет Гарвардского университета, но из-за ухудшения зрения не смог продолжить учебу. Он устроился рабочим пресса в мастерские гидравлического завода в Филадельфии, а затем дорос до машиниста.

В 1878 г. Тейлор перешел на работу в Мидвэльская сталелитейную компанию сначала разнорабочим, затем стал лекальщиком и механиком, а с 1882 по 1883 г. — начальником механических мастерских. Он проявил невероятную творческую активность в изучении механики, занимаясь на вечерних курсах и дома, в 1883 г. получил высшее техническое образование и диплом инженера-машиностроителя в Технологическом институте Стивенса. В 1884 г. Тейлор стал главным инженером компании и в тот же год впервые использовал в компании систему дифференциальной оплаты труда.

С 1890 по 1893 г. он занимал пост главного управляющего Мануфактурной инвестиционной компании в Филадельфии, стал владельцем бумажных прессов в Мэне и Висконсине, организовал собственное дело по управленческому консультированию, возможно, первое в истории менеджмента.

С 1895 г. Тейлор приступил к проведению регулярных экспериментов по научной организации труда. За эти годы он оформил около 100 патентов на различные изобретения.

В 1906 г. он стал президентом Американского общества инженеров-механиков, а в 1911 г. учредил «Общество содействия научному менеджменту», которое после его смерти в 1915 г. получило название «Общество Тейлора».

Для оценки значения науки в системе Тейлора необходимо рассмотреть основополагающие моменты его позиции.

Тейлор считал, что легитимность менеджмента основывается на его способности максимизировать благосостояние как работодателей, так и персонала. Это, полагал он, необходимо для успеха, так как личная заинтересованность обеих групп имеет взаимостимулирующее воздействие. В длительной перспективе нельзя иметь одно, не имея другого. Если от работников ожидается максимальная продуктивность, то они должны выполнять работу по возможности наилучшим образом, а для этого необходимо, чтобы менеджеры подвергли трудовой процесс научному исследованию и обучили работников оптимальным приемам выполнения задания.

В системе Тейлора от менеджеров требовалось выполнение новых, жизненно важных и в высшей степени необходимых задач. В их обязанности входила научная проработка всех элементов человеческого труда и замена устаревших правил эмпирического характера. Они должны были, применяя научные подходы, отбирать, учить работников и повышать их квалификацию с целью максимального раскрытия их потенциала. Решающим элементом такого процесса развития стала подготовка соответствующим образом каждого рабочего для выполнения самых разных заданий.

Тейлор выступал за научный подход решения проблемы производительности, так как высоко оценивал его влияние на эффективность промышленности.

В одной из первых книг Тейлора «Менеджмент на предприятии» (1903) речь шла именно о технических приемах, или механизмах. Целью написания книги «Принципы научного менеджмента» (1914) было изложение основных положений менеджмента, в которых нуждалась «интеллектуальная революция».

- В ней были поставлены следующие задачи:
- На простых примерах показать потери, которые допускаются в стране из-за неэффективности.
- Убедить читателя в том, что средство, позволяющее избежать этих потерь, заключается в системном менеджменте, а не в бесполезном поиске каких-то рабочих особого склада.
- Доказать, что лучший менеджмент — это подлинная наука, основанная на определенных законах, правилах и принципах. Убедить также, что принципы научного менеджмента применимы ко всем видам человеческой деятельности и, если их использовать правильно, они дадут поразительные результаты.
- Тейлор рассматривал применение научных методов как важнейшее условие развития менеджмента. Без фактических данных, без теории, принципов и закономерностей вряд ли кто-либо воспринимал бы менеджмент всерьез.

Другим распространителем идей Тейлора был инженер *Ф. Гилбрет*.

Тейлор сосредоточил свое внимание в первую очередь на хронометраже и на вычислении количества труда, на которое способен «первоклассный» рабочий в течение определенного периода. Гилбрет поддержал идею хронометража, но только в том случае, если число движений в процессе труда определено уже достаточно точно и найден «единственно верный способ» выполнения конкретного вида работ.

Гилбрет работал вместе с женой *Лилиан Моллер*, и их научный менеджмент базировался на измерениях. Его задачей было устранение производственных потерь и уменьшение усталости, которую рабочий испытывает при выполнении задания.

В большинстве трудов Гилбретов изучаемые проблемы приобретали ясность благодаря их четкой научной формулировке. Они проанализировали многие виды работ в виде зависимых переменных величин, при этом измеряли влияние на них независимых переменных, которые оказывают влияние на состояние рабочих (мышечная сила, опыт, усталость и т. д.), состояние окружающей среды, оборудования и инструментов (одежда, освещенность, профсоюзные правила и т. д.), а также на скорость трудовых движений.

Все известные системы менеджмента Ф. Гилбрет в своей работе «Исследование рабочих движений» (1912) разбил на классы в зависимости от тех научных основ, которые использовались в каждой системе при решении конкретных проблем управления.

Традиционным менеджментом обозначались системы управления, основанные на эмпирической практике и передаваемые от одного поколения рабочих к другому и от мастера к рабочему.

Понятие переходный менеджмент использовалось для обозначения таких систем, которые стремились к реализации ряда усовершенствований, выдвинутых «интеллектуальной революцией» Тейлора. Научный менеджмент, или «предельная система менеджмента», представлял собой тип управления, который был рекомендован Тейлором.

- Л. Гилбрет пользовалась такой же классификационной системой. В своей работе **«Психология менеджмента» (1914)** она дала более конкретное определение предельной системы как типа менеджмента, который является *«наукой и был выработан путем исследований и экспериментирования»*. По ее мнению, любое исследование менеджмента, если оно претендует на научность, должно проводиться на основе анализа и синтеза. Посредством анализа выделяется один из аспектов менеджмента, например труд, который разбивается на основные элементы.
- В процессе синтеза элементы вновь воссоединяются, но в этот комплекс входят уже лишь те элементы, которые необходимы для выполнения данного задания. Подобный подход создает достаточную логическую основу для изучения трудовых движений. Правильно понятый научный менеджмент способствует росту благосостояния рабочих за счет повышения зарплаты, уменьшения усталости и общего улучшения условий труда.

Ф. Тейлор утверждал, что *«самым важным простым элементом в современном научном менеджменте является идея задания»*. Эта идея включала по возможности полное планирование труда каждого работника, по меньшей мере на один день вперед, и выдачу письменных инструкций, подробно описывающих задание, а также средств, необходимых для выполнения этого задания. Идея задания, которая разрабатывалась еще в начальный период истории менеджмента, подчеркивает важность предварительной разработки целей. Задание — это цель в самом прямом смысле этого слова. И все же этот смысл сильно отличается от современного понятия «цель».

В дискуссиях нашего времени цель понимается как стремление или дело, которое мы можем совершить, если сконцентрируем наши усилия и будем работать с максимальной отдачей в течение следующего года. В представлении Тейлора, Гилбретов, а также Гантта, задание — доказуемая эмпирическая реальность.

- Это означает, что задание, или эффективная цель данного рабочего места, отдела или организации, есть достижение возможного результата, если
- нормированы инструменты и условия труда;
- 2) предписан метод, по которому работа должна выполняться;
- 3) научно обосновано время, необходимое для выполнения работы;
- 4) принята во внимание усталость;
- 5) сформулированы качественные показатели результатов.
- Научный менеджмент появился в ответ на призыв применять научные методы при решении проблем фабричной системы. С самого начала наука была признана в качестве единственно реального подхода для достижения легитимности и профессионализма.
- **Авторы работ по научному менеджменту, в первую очередь Ф. Тейлор, Г. Гант и супруги Гилбреты, сделали много для того, чтобы менеджмент и научный подход получили всеобщее признание.**

II. ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРИНЦИПЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ X. ЭМЕРСОНА

Обладая великим наследием А. Смита и Ч. Бэббиджа в области идей повышения эффективности производства, управленческая мысль XX в. породила своего героя. Им стал Х. Эмерсон, который, как и предшественники, всю научную жизнь посвятил поиску ответов на вопросы: в чем причины низкой эффективности трудовой и организационной деятельности, и как ее повысить? Он многого достиг в решении этого вопроса, существенно обогатив управленческую науку результатами своих исследований и экспериментов.

Х. Эмерсон родился в 1853 г. в Трентоне (штат Нью-Йорк). Его отец был профессором английской литературы и пресвитерианским миссионером. Эмерсон учился в Германии, Англии, Франции, Италии и Греции, говорил на 19 языках. Он возглавил факультет иностранных языков в университете Небраски в возрасте всего 23 лет. Однако не прошло и 5 лет, как он отказался от университетской карьеры и занялся бизнесом. В течение последующих 20 лет он занимался экономическими и инженерно-техническими исследованиями для различных компаний.

В 1908 г. Эмерсон написал книгу «Эффективность как основа производственной деятельности и заработной платы». В этой работе он сравнивал неэффективность действий человека и эффективность методов, которыми пользуется окружающая человека природа, и сделал вывод о том, что только человеческая неэффективность является причиной бедности человечества. Он считал, что проблему неэффективности труда можно решить двумя способами:

во-первых, с помощью специально разработанных методов, которые позволили бы людям добиваться максимальных результатов, на которые они способны в решении задач или достижении поставленных целей;

во-вторых, с помощью методов постановки целей, требующих максимальной производительности, на которую исполнитель работы способен.

- При всей приверженности идеям Тейлора, его выводы существенно отличались от представлений патриарха школы научного менеджмента. Это касается идеи Эмерсона о зависимости эффективности от размеров организации и ее организационной структуры.
- Вывод его исследований таков: экономия от операций в больших масштабах, или увеличение отдачи от масштаба, имеет предел, после которого наступает неэффективность, или уменьшение отдачи от масштаба, а причиной неэффективности производства является неэффективная структура организации (или неэффективность структуры относительно запланированных масштабов производства).

Обобщение полученных результатов исследований и жизненного опыта было приведено во второй монографии Эмерсона «**Двенадцать принципов эффективности**» (1912). Эмерсон скромно заявил, что не открывает ничего нового, так как эти принципы действуют уже в течение многих миллионов лет в различных формах природы и жизни, что они просты, понятны и элементарны. 12 принципов эффективности заключаются в следующем:

- четко сформулированные идеалы и цели организации;
- здравый смысл в принятии решений;
- привлечение экспертов по принимаемым решениям;
- дисциплина в работе;
- честность в ведении дел;
- прямой, адекватный и постоянный учет;
- диспетчеризация (или календарное планирование);
- использование стандартов и графиков;
- стандартизация условий;
- стандартизация операций;
- стандартные инструкции;
- вознаграждение за эффективный труд.

По мнению Эмерсона, неэффективность и потери в организации любой работы могут быть устранены только тогда, когда действуют одновременно все 12 принципов. Максимальная неэффективность может иметь место по одной из двух причин: либо эти принципы неизвестны на данном предприятии, либо известны, но не практикуются. В любом случае эффективность страдает. Поэтому, если принципы не действуют, то эффективность практически недостижима.

Кроме Эмерсона, проблемами эффективности интересовались и другие инженеры, среди которых были *М. Кук* и *У. Кларк*.

М. Кук был инициатором приложения идей эффективности к управлению общественными организациями, точнее, к повышению эффективности муниципального и университетского менеджмента. *М. Кук* был одним из 4 ученых, включая *Гантта*, кого *Тейлор* признавал своими истинными последователями, достойными представлять и преподавать его идеи и систему.

Кук занимался проблемами неэффективности в промышленности и пытался применить научные методы для устранения потерь в организации работ. В то время как *М. Кук* переносил принципы научного менеджмента на другие сферы деятельности, *У. Кларк* распространял эти идеи на другие страны.

Будучи почитателем *Г. Гантта*, его техники графического планирования и составления календарных графиков, *Кларк* считал, что диаграмма *Гантта* может быть полезна для контроля пятилетних планов в социалистической России. Именно в связи с этой идеей он сотрудничал с *У. Поляковым*, который способствовал внедрению многих идей научного менеджмента в СССР.

- Заслуга Кларка заключается прежде всего в том, что он стремился распространить идеи научного менеджмента и производственной эффективности в странах Европы. Благодаря ему менеджмент преодолел Атлантический океан, что привело к расширению круга лиц и групп, ознакомившихся с американскими системами управления. Одной из самых престижных наград, присуждаемых в наше время в области менеджмента за выдающийся вклад в разработку научных методов управления в международном масштабе, является премия Кларка.
- Основатели научного менеджмента понимали важность анализа и синтеза для создания науки управления. Однако они намного лучше владели анализом, или разделением комплексных процессов (например, труда) на отдельные составные элементы, чем синтезом. Разработка единой теории, построенной на анализе и синтезе, стала задачей другой группы авторов, которые способствовали развитию организационного, или функционального, взгляда на менеджмент.

III. АДМИНИСТРАТИВНАЯ ШКОЛА

А. ФАЙОЛЯ

Имена А. Файоля и его последователей чаще всего упоминаются в истории менеджмента в связи с теми функциями, принципами и задачами, которые эти авторы идентифицировали и выделили. Одной из наиболее важных их заслуг было умение синтезировать идеи своих современников и предшественников.

Ли Якокка и А.Файоль смогли сделать то, что удалось лишь немногим менеджерам, а именно: спасти гигантские корпорации от банкротства.

А. Файоль родился в 1841 г., он был самым молодым студентом среди выпускников Горного института Франции. Ему было всего 19 лет, когда он стал работать инженером на шахте крупной французской горнодобывающей и металлургической компании Commentary Fourchambault.

- В 1888 г. он был назначен на пост генерального управляющего компании, когда она находилась на грани банкротства. С этой фирмой он связал всю свою профессиональную карьеру, а после ухода в отставку в 1918г. продолжал сохранять пост генерального управляющего президента компании до конца жизни.
- Последние годы жизни А.Файоль посвятил организации французского Центра административных исследований и пытался применить некоторые из своих идей для реорганизации общественной администрации Франции. Умер А. Файоль в 1925 г.



Возглавив компанию на грани банкротства, он добился того, что она стала одним из самых мощных, финансово устойчивых, славящихся своими административными, техническими и научными кадрами французских концернов. Достижение таких успехов руководимой им компанией, Файоль объяснял как результат последовательного и систематического применения в управлении ряда достаточно простых, но, как он был твердо убежден, максимально эффективных и повсеместно применимых принципов.

Взгляды Файоля нашли отражение в ряде его докладов на инженерных конференциях в 1900—1908 гг. Наиболее известной работой Файоля по управлению была книга «Общий и промышленный менеджмент» (1916), в которой он рассматривал менеджмент как последовательный ряд операций или функций. Он дал определение менеджменту, которое было применимо к любому виду промышленного предпринимательства. К сожалению, Файолю не удалось завершить свою книгу.

- Файоль по существу доказал, что для построения науки управления необходимо наладить наблюдение не столько за деятельностью работника, которым управляют, сколько за деятельностью управляющего, менеджера. К сожалению, предшествующая ему школа научного менеджмента разрабатывалась без всякого наблюдения за реальными менеджерами, если не считать индивидуального и ограниченного по времени опыта менеджера, выдвигающего собственную теорию, построенную на самонаблюдениях.
- Фактически формальные теории поведения менеджеров были выдвинуты еще до того, как наблюдения за их работой оказались в центре внимания исследователей. Все, что мы знали об административном поведении и о том, чем фактически занимаются менеджеры, вплоть до конца 60-х годов XX в. было основано, скорее, на впечатлениях и догадках, чем на эмпирических фактах.
- Именно А. Файоль создал обобщенный образ менеджера как плановика, организатора, координатора и контролера, который впоследствии стал известен как функциональный образ менеджера.

Промышленность, или деловой мир, как это представлял себе Файоль, охватывает 6 видов деятельности:

1

• техническая деятельность, которая включает изготовление и производство

2

• коммерческая деятельность, например закупки, продажи и обмен

3

• финансовая деятельность, в том числе поиск оптимальных источников капитала

4

• работа по обеспечению безопасности с целью защиты от пожара, краж, наводнений и общественных беспорядков

5

• учетная деятельность, в том числе сбор данных, представление финансовых отчетов и статистической информации

6

• управленческая деятельность, охватывающая прогнозирование, организацию, управление, координацию и контроль.

Хотя Файоль и интересовался выработкой руководящих принципов, для того чтобы совершенствовать управленческую практику и содействовать пониманию менеджмента как процесса, его основополагающей целью все-таки была разработка теории менеджмента. Особенно Файоля волновал тот факт, что в его время не существовало учебных заведений, где можно изучать менеджмент. Таких заведений не было потому, полагал он, что не было самой общей теории. Без теории преподавание менеджмента невозможно.

Предложенные им принципы и идеи были частью его стратегии построения такой теории менеджмента, которая позволила бы наладить подготовку практикующих и будущих менеджеров. Ответственность за уровень образования в области менеджмента несут школы, компании, семья и государство.

- Если мы хотим научно подходить к решению какой-либо проблемы, необходимо сначала дать ее определение, выработать план действий, проанализировать и выбрать оптимальный подход, а затем проследить, чтобы должным образом было обеспечено достижение цели. Файоль был уверен, что и к менеджменту следует подходить так же. Кроме того, он разработал методiku администрирования и менеджмента, которая была логичной и простой, она была продемонстрирована на примере функций администрирования. Рассмотрим их:

Прогнозировать и планировать — значит изучать будущее и изыскивать способы реализации замыслов. Фактически Файоль предложил уникальную концепцию, утверждая, что прогнозирование и планирование следует рассматривать лишь как составные части более широкой функции, называемой предвидение.

Предвидение охватывает прогнозирование, или видение будущего, но не только это. Сюда входит также систематическая подготовка этого будущего, которое открывается в процессе прогнозирования. Кроме того, в схеме, представленной Файолем, и планирование представляет собой больше, чем формальный план. Результат

Процесса предвидения включает способы выполнения плана. Современные трактовки результата — это скорее серия поставленных целей, а также стратегии их реализации.

Предвидение — это ориентированный на действие подход к планированию.

Руководство — это функция, которая обеспечивает возможность работы организации в соответствии с ее намерениями. Руководство помогает организации функционировать должным образом. В самом общем смысле руководство включает попытки стимулировать действия персонала и лидеров в направлении реализации целей организации.

И наконец, **контроль** подразумевает выполнение целей в соответствии с планом, который был принят согласно отданным распоряжениями, и с принципами, которые были положены в основу плана.

Когда указанные функции надлежащим образом выполняются, рациональный и расчетливый менеджер добивается единства в рамках своей организации, которое позволяет ей осуществлять целесообразные и эффективные операции.

- **Организовывать** — значит проектировать деятельность компании, определять эффективное соотношение людских и материальных ресурсов. Организационная деятельность предполагает выработку структуры, которая будет способствовать достижению цели.
- **Координация** — это объединение всех видов деятельности в рамках организационной структуры. Благодаря координации элементам организационных структур придается необходимый статус, а средства приводятся в соответствие с целями, достижению которых они служат. Координация и организация позволяют менеджеру мобилизовать ресурсы данной организации на достижение цели.

IV. ШКОЛА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

Возникновение школы человеческих отношений связывают с именем американского социолога Э. Мэйо. Однако во многом его идеи о социальных факторах и средствах повышения производительности труда были обоснованы ранее в работах **М.П. Фоллетт (1868—1933)**.

К сожалению, М. Фоллетт не оставила систематизированного изложения своих взглядов в виде монографии. Она выступала с лекциями, докладами, статьями, в которых развивала идею «нового подхода» к процессу управления, связывая ее с критикой тейлоризма. Сборник трудов Фоллетт впервые был опубликован в 1942 г. под названием «Динамическая администрация», куда вошли ее наиболее известные статьи «Конструктивный конфликт», «Власть», «Динамическая администрация». Особое внимание Фоллетт уделяет проблеме «власти» и «авторитета».

- Она выступала против абсолютизации роли авторитета в духе формально-бюрократических концепций предшествующих теорий, стремясь разграничить власть и авторитет. Фоллетт выдвинула идею «совместной власти» вместо «доминирующей власти», характерной для сторонников единоначалия, подчеркивая, что не разделение власти и ее делегирование, а интегрирование деятельности всех звеньев организации обеспечивает максимальную эффективность.
- Фоллетт рассматривала власть как имманентно присущую организации функцию. С этой точки зрения передача, делегирование власти оказывается нонсенсом, противоречит самому понятию управления, которое, по ее мнению, представляет собой неотчуждаемую форму власти.

Значительное место в работах Фоллетт занимает проблема конфликтов в организации. Она выдвинула идею «конструктивного Конфликта», признавая тем самым, что конфликты следует рассматривать «как нормальный процесс» деятельности организации, «посредством которого социально ценное различие регистрируется для обогащения всех, кого это касается». При этом **Фоллетт различала 3 типа разрешения конфликтов:**

«доминирование» — победа одной стороны над другой;

«компромисс» — соглашение, достигнутое за счет взаимных уступок; «интеграция» — наиболее конструктивное примирение противоречий, когда ни одна из сторон ничем не жертвует, и обе стороны выигрывают.

Хоторнские эксперименты

Исследования в Хоторне осуществлялись в 4 стадии, было охвачено более 20 тысяч рабочих. Эксперименты проводились в цехе по сборке реле, чтобы проанализировать влияние продолжительности рабочего времени на производительность труда. Здесь же проводились опыты по сокращению рабочего времени и перерывов на отдых, отрабатывались идеи дополнительных стимулов к труду.

Эксперименты в Хоторне ассоциируются с именами Э. Мэйо и Ф. Ретлисбергера. Э. Мэйо родился в 1880 г. в Австралии, он учился в медицинском институте, но не закончил его, стал изучать этику, логику и философию. Мэйо приехал в Соединенные Штаты в начале 20-х годов, чтобы заняться научными исследованиями в Фонде Рокфеллера, прежде чем он начал работать в отделе промышленных исследований в Гарварде в 1926 г. Его наиболее важные труды: «Человеческие проблемы в индустриальном обществе» (1933) и «Социальные проблемы индустриального общества» (1945).

Ф. Ретлисбергер родился в Нью-Йорке в 1898 г., он был одаренным ребенком, увлекался геометрией, химией и физикой. Учился в Колумбийском университете и Массачусеттском технологическом институте, получил ученую степень в каждом из них, был разочарован высшим образованием и вернулся в Гринвич с намерением стать писателем. К счастью, он в последний раз решил испытать судьбу и поступил в Гарвардский университет, где его «взял к себе» молодой профессор из Австралии Мэйо. Эта случайная встреча, в конечном счете, сильно изменила ход истории менеджмента.

Все переменялось с появлением публикаций Мэйо и Ретлисбергера. В книге «Менеджмент и рабочие» (1939) Ретлисбергер и Диксон (один из руководителей завода Western Electric) пообещали не просто рассказать о хоторнских исследованиях, но поведать об «испытаниях и несчастьях», с которыми они столкнулись.

Исходя из социального характера труда, авторы предложили, чтобы организации внедрили у себя «хорошо разработанную технику» диагностики человеческих отношений. Этот акцент должен стать философией действия организации и быть доведен до сведения всех людей, занимающих посты в менеджменте и органах управления.

V. ЭМПИРИЧЕСКАЯ ШКОЛА, ИЛИ НАУКА УПРАВЛЕНИЯ.

Эта школа наиболее многочисленна, испытывает постоянное влияние других течений, концепций, теорий и т. д. Тем не менее именно примыкающие к ней исследователи претендуют на роль создателей всеобщей науки управления, или менеджеризма, который провозглашается последним словом науки об управлении.

Менеджеристы справедливо указывают на то обстоятельство, что как предмет самостоятельной научной дисциплины исследование управления неизбежно обособляет экономические, инженерно-технические, психологические, социологические и иные аспекты, тогда как на практике управление — это единый процесс.

В настоящее время деятельность эмпирической школы развивается в двух относительно независимых друг от друга направлениях. Это, с одной стороны, конкретные, организационно-технические, экономические исследования тех или иных аспектов управления предприятием, а с другой — собственно социологические изыскания в основном прикладного характера.

Слияние этих двух линий и привело к тому, что научный менеджмент, представлявший собой некогда преимущественно инженерно-экономическую дисциплину, начинает все больше превращаться в прикладную социологическую теорию.

В 60-е годы в научной литературе по социологии наметилось противопоставление дисциплин «специальная социология» и «общая социология».

Общая социология — это изучение универсальных и основных явлений в обществах.

Термин «специальная социология» применял А.Гиддингс к исследованиям, детально изучающим какую-нибудь одну фазу социальной организации общественной деятельности или общественного развития.

К специальной социологии относилась и индустриальная социология, возникновение которой непосредственно связано с хоторнскими экспериментами и школой человеческих отношений Э.Мэйо. Дальнейший путь индустриальной социологии в значительной степени переплетается с эволюцией менеджеризма.

Представители индустриальной социологии видели свою заслугу прежде всего в конкретном изучении процесса труда и трудовых отношений, в выработке комплекса рекомендаций по повышению производительности.

Предметом индустриальной социологии становится изучение отношения между трудовым поведением индивида и другими аспектами его социального поведения. Утверждалось, что сам по себе технический процесс не может разрешить даже основные проблемы нормального функционирования предприятия.

Несмотря на то что в теоретическом отношении эмпирическая школа представляет собой эклектическую систему воззрений представителей многих научных дисциплин, она ставила и разрабатывала реальные проблемы управления крупной деловой организацией, а многие ее рекомендации способствовали повышению эффективности деятельности организации.

Теоретики эмпирической школы разграничивали понятия «научный менеджмент» и «наука менеджмента». Научный менеджмент рассматривался как практика управления, осуществляемая на научной основе, которую составляет наука менеджмента, т.е. теоретические исследования механизма и процесса управления.

Э. Петерсен и Э. Плоумен пишут: «В широком смысле, с социальной точки зрения, менеджмент является техникой или методом, развиваемым в результате свойственной человеку тенденции к формированию групп». Петерсен и Плоумен различали 6 основных видов менеджмента, соответствующих определенным социальным группам:

1.

• Правительство.

2.

• Государственный менеджмент.

3.

• Военный менеджмент.

4.

• Ассоциационный, или клубный, менеджмент.

5.

• Бизнес-менеджмент.

6.

• Менеджмент в государственной собственности.

Отличного от Петерсена и Плоумена мнения придерживался известный теоретик и консультант управления П.Дракер. Менеджмент, по Дракеру, — это принципы и методы управления именно деловым предприятием, ибо искусство, компетенция, опыт менеджмента не могут быть как таковые перенесены и применены к организации других институтов и управлению ими.

Менеджер, согласно Дракеру, выполняет две специфические обязанности, которых нет ни у кого из других работников делового предприятия.

Первая обязанность состоит в том, чтобы создать из имеющихся ресурсов подлинно целое, производственное единство.

Вторая обязанность менеджера, по Дракеру, состоит в том, чтобы в каждом решении и действии, учитывающих требования настоящего момента, помнить и о будущем, о перспективах предприятия.

Г. Саймондс подчёркивал, что в отличие от научного менеджмента, наука менеджмента является частью признанного знания, которое систематизировано и сформулировано в соответствии с установленными общими истинами или общими закономерностями.

Несмотря на большое разнообразие точек зрения относительно теории и практики управления, почти все представители менеджериализма сходятся в том, что менеджмент, или искусство управления людьми, — это специфическая, самостоятельная область деятельности и знания.

Дракер отмечал, что для всех менеджеров, независимо от занимаемых ими постов, существуют некоторые общие обязательные функции:

- Во-первых, менеджер определяет цели делового предприятия, решает, что необходимо сделать для их достижения, и обеспечивает их реализацию путем постановки конкретных задач перед людьми.
- Во-вторых, менеджер организует. Он классифицирует работу, распределяет ее, создает необходимую организационную структуру, подбирает соответствующий состав руководящих работников.
- В-третьих, менеджер обеспечивает побудительные мотивы и связь.
- В-четвертых, менеджер анализирует деятельность организации, определяет нормирование, оценивает деятельность всех лиц, работающих на предприятии.
- В-пятых, менеджер обеспечивает рост людей. В зависимости от того, как он осуществляет свои функции, он либо способствует росту людей, либо, напротив, затрудняет его; либо укрепляет единство, либо разрушает его.

Дракер и все представители эмпирической школы утверждали, что если руководителем какого-либо нового дела является узкий специалист, претендующий на личный вклад в инженерное или научное решение проблем, то создается явная опасность для эффективной работы всего коллектива.

Если проблема, над разрешением которой работает возглавляемый им коллектив, является комплексной, то глубокое знание руководителем одного из специальных аспектов проблемы нередко становится препятствием для ее беспристрастного анализа и всесторонней разработки. В таком случае более предпочтительно, хотя и дилетантское, но все же более или менее всестороннее представление о проблеме, чем хорошее знание одного из ее аспектов и односторонняя приверженность этой наиболее близкой администратору стороне дела.

Идеи и разработки П. Дракера и других представителей эмпирической школы о природе и особенностях менеджмента в настоящее время получили широкое признание среди теоретиков и практиков управления.

VI. ШКОЛА СОЦИАЛЬНЫХ СИСТЕМ

Теоретики этой школы рассматривали организации как социальное целое, исследовали вопросы мотивации, стимулирования, авторитета и власти, коммуникаций в организации, принятия решения человеком, моделируя внутриорганизационные процессы и их комбинации, выясняя, какие из этих комбинаций наиболее эффективные с точки зрения целей организации. Духовным отцом школы социальных систем считается Ч. Барнард.

Одними из наиболее видных ее представителей — Карнеги и Саймон. Вместе с Г. Саймоном работали профессора И. Ансофф, Р. Сайерт, Дж. Марч. В последующие годы идеи школы социальных систем критически развивали Ф. Селзник и А. Этциони.

Все организации (за исключением государства и церкви) Барнард характеризовал как частные случаи больших систем, поскольку они зависят от этих больших систем.

Существуют и объемлющие формальные организации, которые включаются в неформальную, незавершенную и туманную систему, обычно именуемую обществом.

Наиболее характерным для формальной организации Барнард считал так называемый *скалярный*, или *иерархический*, тип, где координация достигается посредством подчинения частей единой центральной власти. Такой тип системы позволяет снизить число дисфункций, уменьшить трения внутри организации, укрепить и сохранить ее мощь пусть даже ценой уменьшения свободы. Другой тип формальной организации — *латеральная организация*, где в отличие от скалярной координация в системе достигается лишь посредством соглашения. Латеральная система организации не обладает собственными формальными средствами для предотвращения трений, споров и дезорганизаторских действий.

В анализе механизма функционирования организации Барнард значительное внимание уделял вопросам мотивации деятельности людей, в частности, проблеме равновесия между вкладом и удовлетворением. Индивид, внося свой вклад в деятельность какой-либо организации, хотя и обладает, как правило, ограниченной свободой выбора, делает это эффективно лишь тогда, когда ему обеспечены максимальное личное удовлетворение и выгода. Если член организации получает обратно только то, что он вкладывает, то отсутствует стимул, т.е. для него нет чистого удовлетворения от сотрудничества. То, что он получает обратно, должно давать ему преимущество в виде удовлетворения, что почти всегда означает выгоду, однако не в той форме, в которой он делает свой вклад.

Само существование организации зависит, по Барнарду, от поддержания равновесия между вкладом и удовлетворением. Удовлетворение, которое индивидуум получает в обмен на свой вклад, с точки зрения организации трактуется как приманка или стимул. Поэтому-то первой обязанностью администраторов является **управление экономикой стимулов внутри организации.**

- Рассматривая множественность различных видов удовлетворения человека в организации, Барнард выделяет 4 группы конкретных побуждений (стимулов) к деятельности в организации:
- *материальные стимулы* (деньги, вещи или физические условия);
- *личные нематериальные возможности для отличия, престижа и личной власти;*
- *желаемые физические условия работы;*
- *духовные побуждения* (гордость мастерством, чувство соответствия, альтруистическое служение семье или другим целям, лояльность по отношению к организации, патриотизм, эстетические или религиозные чувства и т. п.).

- Анализируя эффект этих конкретных стимулов, Барнард пришел к выводу, предвосхищая более поздние аналогичные заключения Герцберга, о том, что материальное вознаграждение имеет решающее значение лишь до определенного предела.

Кроме конкретных стимулов, Барнард выделял 4 типа общих стимулов, влияющих на поведение человека в организации:

- привлекательность, присущая работе;
- условия труда и их соответствие взглядам и навыкам работы данного лица;
- возможность ощущать личное участие в ходе события;
- возможность общения с другими лицами, соответствие условий работы представлениям данного лица относительно норм товарищества и взаимной поддержки.

На основе представлений о формальной и неформальной организациях Барнард исследовал проблему авторитета в организации, для чего ввел понятие принятого авторитета. Считая приказы в формальной организации важнейшим проявлением авторитета, Барнард подчеркивал, что атрибут авторитета вносится в приказы не лицами, отдающими приказы, а, напротив, теми, кому приказы адресованы.

- Чтобы приказы были приняты как авторитетные, они должны быть:
- а) понятны;
- б) соответствовать цели организации;
- в) сопоставимы в целом с личными интересами тех, кому они адресованы, и г) осуществимы.
- **Акцентируя внимание на концепции принятого авторитета, Барнард указывал, что непринятый авторитет в сущности представляет собой фикцию высшего авторитета, в основе которого лежит право вето, находящееся в руках тех, кто получает приказы.**

По Барнарду, **подлинное планирование** — это процесс разработки и применения знания и ума к нашим делам.

Он выделял следующие основные, с его точки зрения, типы планирования: стратегическое, которое включает инструментальные действия и рассуждения относительно причин и следствий; функциональное, относящееся к созданию или поддержанию систем; эволюционное, т. е. достижение какого-либо будущего состояния системы посредством ряда промежуточных состояний.

Барнард особо отмечал, что «каждый план представляет собой нечто большее, чем то, что может быть выражено в формальных документах; он не является планом до тех пор, пока не принят в качестве основы для действия».

- С этой точки зрения, каждый план должен включать следующие элементы:
- 1) цели, которые необходимо достичь;
- 2) осуществимость;
- 3) данные ситуации;
- 4) выделяемые средства;
- 5) позитивные мероприятия на случай непредвиденных обстоятельств и
- 6) ответственность за действия.
- Кроме того, любой план предполагает наличие неформальной организации в качестве обязательной основы для любой устойчивой организации.

Главное место в исследованиях Саймона занимала проблема принятия решений. В связи с этим он обстоятельно изучал различные организационные принципы и математические методы принятия решений. Однако, несмотря на то что Саймон высоко оценивал их значение и занимался их специальной, учитывающей специфику менеджмента, разработкой, он все же отрицал допущение полной рациональности решений на основе теории выбора в экономике, теории игр и теории статистических решений.

Он полагал, что уязвимым местом всех этих концепций является то, что они базируются на следующих нереалистических допущениях:

- **во-первых**, что лицо, принимающее решения, обладает всезнанием, т. е. в состоянии знать все существующие и возможные альтернативы и предвидеть их будущие последствия или, по крайней мере, вероятностное распределение последствий;
- **во-вторых**, что это лицо обладает неограниченной способностью к подсчету; **в-третьих**, что в его сознании содержится полное и последовательное предпочтительное расположение всех возможных последствий.
- Саймон категорически опровергал такого рода допущения, заявляя, что действительная человеческая рациональность не является ни совершенно рациональной, ни иррациональной.

Применяя системный анализ к процессу дифференциации целей организации, Дж. Марч и Саймон выделяют переменные, непосредственно

воздействующие на этот процесс и определяющие его:

1

- система и процедура отбора кадров и типы взаимодействия

2

- избыточные организационные ресурсы (слабости организационной структуры)

3

- действенность (операциональность)

Десять организационных принципов Гьюлика - Урвика:

1

• разделение труда или специализация

2

• департаментализация на основе цели, процесса, потребителей или места

3

• координация посредством иерархии

4

• координация посредством идей

5

• координация посредством комиссий

6

• децентрализация

7

• единство командования

8

• штаб и линия

9

• делегирование

10

• диапазон управления

В отличие от представителей классической школы, полагавших, что система материального поощрения полностью решает вопрос о присоединении всех членов организации (индивидов, подгрупп и групп) к ее общим целям, Марч и Саймон отрицают эффективность этого пути.

Марч и Саймон пытались выявить специфику человеческого поведения с целью определения мотивов, детерминирующих формирование подцелей. Они сделали следующие выводы:

- человеческая рациональность настолько ограничена, что ни один индивидуум не в состоянии разумно реагировать на столь сложное образование, как тотальное окружение;

- поэтому цели, а также подцели распределяются между различными группами и подгруппами, причем впоследствии эти подгруппы проявляют тенденцию игнорировать другие подцели и другие аспекты целей организации в целом.

Несмотря на то что Марч и Саймон подробно анализируют природу внутригрупповых конфликтов и дивергенцию целей в организации, они не идут дальше констатации необходимости минимизации дисфункционального конфликта в организации. В данном отношении они отдают предпочтение такому видному представителю школы социальных систем, как Ф. Селзник.

В своем главном научном труде «Лидерство в управлении» (1957) Ф. Селзник провозглашает одной из главных задач руководства институциональное воплощение тотальных целей организации.

Большое значение придает Селзник процессу постепенного изменения институционального воплощения цели. В этой связи он вводит понятие «институциональная идентичность», т. е. соответствие формальной и неформальной структур организации как ее общим целям, так и текущим задачам.

Значительное место в исследованиях школы социальных систем занимает проблема выбора критериев конструирования подразделений в организации. Проблему выбора основы для построения структур Саймон и Марч исследуют в книге «Организации», где, в частности, делается попытка проанализировать зависимость между величиной компании и выбором процесса или цели в качестве основы для департаментализации.

По мере увеличения организации, роста числа структурных подразделений усложняется обеспечение управляемости ими. Учитывая это обстоятельство, Марч и Саймон рекомендуют ряд мер, повышающих эффективность коммуникации и позволяющих допустить большую терпимость руководства к независимости отдельных подразделений:

- 1) выработка программ для руководства рутинными процессами;
- 2) создание классификационных схем, позволяющих определять, какие стимулы будут вызывать действие;
- 3) введение официального комплекса оценок, прогнозов, интерпретаций и т.п.

В отличие от Саймона и Марча, Селзник рассматривает проблему создания структурных подразделений в организации в свете выдвинутой им концепции *институционального воплощения цели и сохранения институциональной интегральной*TM организации.

Предметом специальных исследований школы социальных систем является также проблема, которую классическая школа определяла как координацию посредством иерархии.

Одной из главных задач руководства, с точки зрения Селзника, является *устранение соперничества и раздоров между подгруппами, осуществление институциональной миссии, институционального воплощения цели, защита институциональной интегральности и упорядочение внутреннего конфликта.*

Характерно, что в ранних работах, относящихся к периоду, когда еще не стояла задача широкого использования вычислительной техники в управлении, Саймон включал в процесс принятия решений разделение вопросов на части, которые, в свою очередь, распределялись бы по подразделениям, настаивая на том, чтобы при этом доминировала децентрализованная форма.

В более поздней работе «Новая наука управленческих решений» он приходит к выводу, что появление вычислительных машин и вместе с ними новых методов принятия решений ведет к рецентрализации, т. е. к восстановлению и дальнейшему развитию централизации и иерархичности руководства.

Рассматривая перспективы развития организации управления в свете все более широкого применения экономико-математических методов и использования электронно-вычислительной техники, представители школы социальных систем стремились предвидеть влияние подобного рода нововведений на человеческие отношения.

Принципы системного подхода имели, как нам представляется, наиболее полное воплощение в трудах Э. Голднера. По его мнению, есть два основных направления в анализе организации: модели рациональной и естественной систем.

Голднер ввел понятие организационной напряженности. По его мнению, трудности в организации возникают тогда, когда технические специальности, организационный опыт, способности подчиненных отличаются от аналогичных признаков администратора. Источником трений в организации может явиться несоответствие между бюрократической рациональностью и свойствами организации как социальной системы.

Таким образом, по Голднеру, организационная структура формируется под действием перманентной напряженности, возникающей как следствие борьбы центробежных и центростремительных сил, которые, с одной стороны, навязывают контроль над частями организации, а с другой — ограничивают его; с одной стороны, соединяют части, а с другой — разъединяют их.

В начале 60-х годов появилась еще одна значительная фигура в школе социальных систем — А. Этциони.

Школа человеческих отношений, справедливо утверждает А. Этциони, указала лишь некоторые способы, как уменьшить чувство разочарованности, но коренным образом она не способна решить эту задачу.

У Этциони организационный анализ шире, чем в концепции человеческих отношений. Он включает:

- формальные и неформальные элементы организации и связь их между собой;
- сферу неформальных групп и отношения между ними внутри и вне организации;
- высшие и низшие слои организации;
- социальные и материальные вознаграждения и их влияние друг на друга;
- взаимодействие между организацией и ее окружением;
- рабочие и нерабочие организации.

В своем анализе организаций А. Этциони пользуется термином «сложная организация» или же «современная организация», отождествляя эти понятия с комплексным, всесторонним подходом. Организация у него — это многофакторное и многоцелевое образование. Причем та организация, которая реализует параллельно несколько целей, оказывается, по мнению Этциони, несравненно эффективнее, чем организация, ставящая цели строго специализированные.

Главной идеей, составляющей отправной пункт системного подхода, является признание того, что потребности человека и потребности организации не совпадают. Поведение человека в организации рассматривались данной школой как мотивированное иерархией потребностей.

Однако сама по себе природа любой организации такова, что она неизбежно ставит определенные преграды на пути развития самоактуализации индивида. Следовательно, конфликт между организацией и индивидом неизбежен, и его закономерным следствием является фрустрация.

Таким образом, школа социальных систем констатирует: конфликт является нормальным аспектом функционирования организации.

VII. НОВАЯ ШКОЛА НАУКИ УПРАВЛЕНИЯ.

Очередным направлением западной управленческой мысли была новая школа науки управления, выросшая на достижениях в области электронно-вычислительной техники, экономико-математических методов и имитационного моделирования. Идеино-содержательный задел был сделан предшественниками, но поворот новая школа сделала назад в сторону повышения рациональности управленческих решений. В новой школе системный подход оставался стержневым, но мозговым штабом выступали специалисты в области кибернетики, исследования операций, системотехники, математики, программисты.

Что касается теоретиков новой школы, то их объединяет прежде всего желание повысить строгость измерений в управленческих экспериментах на базе новых методов научного анализа и синтеза, зарекомендовавших себя в других сферах научного исследования (например, в области кибернетики и т.д.).

Системный подход и системный анализ — это основные парадигмы новой школы.

Идея системности в исследованиях проблем управления сильно укрепила свои позиции, во-первых, в результате обобщения опыта специалистов по исследованию операций, во-вторых, вследствие развития общей теории систем, теории автоматического управления и кибернетики, создавших методологический аппарат для связи в единое целое разнородных управленческих задач.

Главная задача системного подхода состоит в оптимальном повышении эффективности работы организации в целом, что не обязательно означает оптимизацию деятельности всех без исключения ее элементов.

Сущность системного подхода сводится к следующему:

- Формулирование целей и выяснение их иерархии до начала какой-либо деятельности, связанной с управлением и, в частности, с принятием решений.
- Получение максимального эффекта.
- Количественная оценка (квантификация) целей, методов и средств их достижения.

Наиболее широкая трактовка методологии системного подхода принадлежит знаменитому биологу, профессору *Л. фон Берталанфи*.

«Системный подход, — писал Берталанфи, — не ограничивается материальными единствами в физике, биологии и других естественных науках, он применим также к единствам, являющимся частично нематериальными и весьма гетерогенными. Системный анализ, например, делового предприятия включает людей, машины, здания, приток сырья, выход продукции, денежные ценности, добрую волю и прочие элементы, не поддающиеся взвешиванию; он может дать окончательный ответ и практический совет».

Некоторое время системный анализ идентифицировали с мозговыми трестами или крупными исследовательскими организациями — такими, как RAND, System Development Corporation, центр перспективных исследований TEMPO компании General Electric.

В работе Б. Рудвика «Системный анализ для эффективного планирования: принципы и примеры» была сделана попытка определить различия подходов к понятию «системный анализ». Эти различия автор сводит к двум основным. При первом подходе внимание акцентируется на математике системного анализа. Задача системного анализа в данном случае состоит в том, чтобы определить на основе математических или имитационных методов количественно выраженное и оптимальное с точки зрения некоего критерия оптимальности решение.

Особенностью второго подхода, как отмечает Рудвик, является то, что он исходит прежде всего из логики системного анализа.

Определение системного анализа данное корпорацией RAND: «Системный анализ — это исследование, цель которого — помочь руководителю, принимающему решение, в выборе курса действий путем систематического изучения его действительных целей, количественного сравнения (там, где возможно) затрат, эффективности и риска, которые связаны с каждой из альтернатив политики или стратегии достижения целей, а также путем формулирования в случае необходимости дополнительных альтернатив».

Некоторые исследователи предпринимали попытки классифицировать различные направления системных исследований в соответствии с характеристиками проблем, которые являлись предметом анализа. Среди них — Г. Саймон, а также А. Ньювелл, С. Оптнер, С. Черчмен, Р. Аккофф. Критерием разделения различных проблем на классы является степень возможной глубины их познания. Исходя из этого, в наиболее общем виде все проблемы можно разделить на 3 класса: хорошо структурированные (wellstructured), неструктурированные (unstructured) и слабоструктурированные (illstructured).

- К хорошо структурированным относятся проблемы, в которых существенные зависимости ясно выражены и могут быть представлены в числах или символах.

- Неструктурированными являются проблемы, которые выражены главным образом в качественных признаках и характеристиках и не поддаются количественному описанию и числовым оценкам.
- К классу слабоструктурированных относятся такие проблемы, которые содержат как качественные, так и количественные элементы.

Формулируя свое понимание сущности системного анализа, Д. Клеланд и У. Кинг в книге «Системный анализ и управление проектами» (1968) писали: «Практика системного анализа не является ни догматическим применением набора правил к ситуации, которая может не поддаваться регулированию, ни уступкой прерогативы принятия решения какому-то мистическому набору математических уравнений или ЭВМ.

На данной стадии практика системного анализа является в значительной степени искусством». В таком же духе отвечал на вопрос, что такое системный анализ, А.С. Энтховен, бывший помощник министра обороны США и один из исследователей этой системы, он утверждал, что системный анализ может быть плодотворно применен для решения социальных проблем.

В 70-е годы был разработан мощный инструментарий системного анализа для управления финансовой подсистемой предприятия — PPBS (Planning Programming Budgeting System).

Применение системы PPBS приводило к изменению организационной структуры органов управления фирмами, выразившееся в объединении традиционно разделенных отделов функциональных подразделений по планированию, финансированию и экономическому анализу.

В США начали осуществляться системные исследования применительно к управлению промышленными предприятиями в целом. Среди попыток такого рода, известность приобрели работы Дж. Форрестера. Он разработал формальную имитационную динамическую модель организационной системы промышленного предприятия, состоящего из производственного блока и подразделения реализации.

В этой модели 6 основных параметров, точнее — 6 взаимосвязанных потоков. 5 из них — это сырье, заказы, денежные средства, оборудование и рабочая сила, 6-й — информационный, предназначенный для сведения всех параметров в единое целое.

Как отмечал Форрестер, динамическое моделирование стало возможным только благодаря достижениям в 4 областях научной деятельности:

- 1) теория информационных систем с обратной связью;
- 2) исследование процессов принятия решений;
- 3) экспериментальное моделирование сложных систем;
- 4) ЭВМ (как средство имитации реальных процессов на их математических моделях).

Предлагаемая Форрестером *методика построения и анализа динамической модели предприятия* состоящая из 6 этапов:

- На 1-м — определяется конкретный производственно-хозяйственный вопрос, который подлежит анализу методом динамического моделирования.
- На 2-м этапе словесно формулируются основные зависимости, характеризующие структуру изучаемой системы.
- На 3-м — строится ее структурная модель, составляется система уравнений, записываемых специальным языком для программирования в ЭВМ (Dyname).

- На 4-м этапе система моделируется на ЭВМ, и результаты моделирования сравниваются с экспериментальными данными о ее реальном поведении.
- На 5-м этапе решается вопрос о такой модификации модели, которая обеспечила бы примерное совпадение ее с поведением системы на имеющемся экспериментальном материале.
- Наконец, 6-й заключительный этап состоит в отыскании на модели целесообразных изменений параметров, приводящих к улучшению ее поведения, и переводе этих изменений с языка модели на язык реальной системы.

VIII. СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ

Большое количество научных школ управления, существовавших к началу 60-х годов, демонстрирующих процесс дифференциации в области научных исследований проблем управления, привело к новой тенденции в западной истории управленческой мысли XX в. — к попыткам объединить разные школы и направления на базе определенных единых концепций.

Попытки создать объединяющую теорию были порождены возражениями против представления о состоянии в западной ИУМ как о джунглях. В 1964 г. на конференции Американской академии менеджмента была принята резолюция о необходимости «создать единую теорию управления», которая могла бы объяснить явления, наблюдаемые в управленческой практике, и в то же время согласовать между собой разнообразные, нередко противоречивые концепции.

Объединяющей концепцией была названа новая ситуационная теория управления. Авторство названия теории принадлежит профессору Сент-Джонского университета (Нью-Йорк) Р. Моклеру. Сам автор, правда, признавал, что сущность ситуационного подхода не является чем-то принципиально новым. Так, например, П. Дракер в своей книге «Практика управления», вышедшей еще в 1954 г., в основных чертах формулирует основы ситуационного подхода к управлению. Наряду с Дракером и его коллегами по эмпирической школе необходимость конкретного анализа ситуаций для принятия правильных управленческих решений отстаивали многие другие теоретики управления.

Появление ситуационного подхода к вопросам организации и управления Моклер и его единомышленники объясняли не столько стремлением создать единую теорию управления, сколько следствием усилий переориентировать теорию управления в направлении практики.

Р. Моклер считал, что «в самом лучшем случае можно разработать условные или ситуационные принципы. Новый подход выразился в том, что акцент стал переноситься на изучение действительных условий, конкретной ситуации, в которой находится та или иная фирма, и на разработку на этой основе специфической, уникальной, если это необходимо, организационной структуры, отвечающей конкретным условиям и требованиям.

- При этом главная предпосылка ситуационного подхода состояла не столько в призыве к менеджерам действовать сообразно фактам и обстоятельствам, сколько в стремлении построить теоретическую модель организации, в которой эти внешние обстоятельства характеризовались бы четко определенным набором так называемых контекстуальных переменных, а на основе эмпирических данных были бы установлены в вероятностной форме взаимозависимости этих переменных и главных внутренних характеристик организации.
- Таким образом, сторонники ситуационного подхода ставили и решали 3 основные задачи:
 - 1) разработать теоретическую модель отображения множества ситуационных факторов и обстоятельств в виде контекстуальных переменных (модель ситуации);
 - 2) разработать модель функциональных соотношений контекстуальных переменных и внутренних характеристик организации (модель связей);
 - 3) на основе двух моделей принять и реализовать решение об управляющем воздействии на организацию (в целом или ее части).

На этой основе были изучены связи «технологии» и «структуры» (Д. Вудворд, Д. Томпсон, Ч. Перроу), «внешней среды и внутриорганизационных форм и механизмов» (П. Лоуренс и Дж. Лорш, Д. Далтон), «размера» организации и характеристик системы управления (П. Блау, Д. Пью, Д. Чайлд), социально-психологических особенностей членов организации и стилей лидерства и поведения в организации (Д. Лорш, Д. Морз), а также другие элементы внешней среды и организации.

Параллельно с ситуационным подходом получило определенное развитие и другое, близкое к нему направление — релятивистское. Сущность этого подхода сформулировал профессор школы бизнеса Гарвардского университета Д. Ломбард.

- Ситуационный подход к организационным структурам получил наиболее последовательную разработку в работе П. Лоуренса и Дж. Лорша «Организация и среда» (1969). Они назвали свой подход случайностной теорией организации (Contingency Theory).
- Ее исходным положением является утверждение: не существует единственного способа организации, и на различных стадиях развития того или иного предприятия необходимы различные типы организационных структур. Основное содержание книги Лоуренса и Лорша составляет анализ различных типов организационных ситуаций, потребностей, определяемых различными степенями роста компании, ее взаимодействия со средой.
- Такой подход послужил толчком и для специалистов, занимающихся изучением организационных структур.

Характерно, что ситуационный подход затронул практически все основные научные школы управления, проявившись в исследованиях управления как системы и отдельных ее элементов.

Следует отметить, что сторонники ситуационного подхода допускали возможность преодоления существовавших разногласий школой человеческих отношений и новой школой. Анализируя сущность метода исследования операций, Моклер справедливо подчеркивал, что в основе этого подхода лежит именно анализ ситуации. Однако он пишет: *«Любопытно, что специалисты по исследованию операций очень часто не применяют ситуационное мышление в такой же мере, как техническое мышление, будучи погружены в механику линейного программирования, теории очередей, теории игр»* .

- Одной из конкретных попыток представить методы исследования операций с позиций ситуационного подхода является работа Д. Миллера и М. Старра «Управленческие решения и исследование операций» (1970)

- Были среди сторонников ситуационного подхода ученые, которые, несмотря на успехи, достигнутые благодаря новейшим методам управления, настойчиво продолжали доказывать, что не было, нет и в принципе быть не может науки управления, ибо руководство — это прежде всего искусство, и поэтому оно не подчиняется правилам, не может быть кодифицировано, расшифровано.

Типичным представителем этой нигилистической в сущности точки зрения является профессор Мичиганского университета **Дж.С. Одиорне**. В статье **«Джунгли теории управления и экзистенциальный менеджер» (1966)** Одиорне утверждает, что «общая теория управления невозможна». Он доказывал несостоятельность бихевиористских концепций и формализованных моделей управления, которые, по его мнению, затрагивают лишь наименее существенные аспекты деятельности менеджера. В отличие от этих спекулятивных, по мнению Одиорне, построений, эмпирические исследования могут иметь некоторое значение, но лишь в тех случаях, когда они непосредственно связаны с конкретным опытом.

Одиорне предлагал применять конструируемую им экзистенциальную теорию управления. Основная ее идея — это отрицание возможности подведения управленческой деятельности под определенные закономерности, правила, нормы. «С точки зрения абстрактного ученого в области управления, мир менеджера часто оказывается безответственным и недисциплинированным»

- Представители количественных и бихевиористских теорий придают значение лишь систематическому наблюдению и анализу деятельности менеджера, критикуя эмпирическую школу, которая делает акцент не столько на системности исследования, сколько на осмыслении конкретного индивидуального опыта руководителей во всем его своеобразии. Одиорне поддерживает эмпирическое направление в полемике с системным подходом. Он утверждает: «Единственная альтернатива — это вернуться назад к экзистенциальному менеджеру со всей ужасающей сложностью его действий и выборов.



- Надо отметить, что эмпиризм Одиорне, в отличие от представителей эмпирической школы, сводится к личному, неповторимому, лишённому элементов общезначимости экзистенциальному опыту менеджера.

Ключ к этому опыту — не исследование, а выживание, которое может быть стимулировано экзистенциальной онтологией, или учением о существовании. «Онтология является, хотя и бессознательно, руководящей философией самого экзистенциального менеджера, философией его выбора и действий».

Одиорне отмечал, что «почти все школы управления занимаются исследованием проблем руководства в крупных корпорациях, в силу своего могущества огражденных от действия множества факторов, с которыми сталкиваются менеджеры менее крупных и совсем уж небольших фирм. Теоретики, игнорируют деятельность мелких фирм, где менеджеры обычно не только не преуспевают, но и терпят полное

Он пытался доказать, что большинство обстоятельств, которые окружают экзистенциального менеджера, просто не поддаются никакому теоретическому анализу. При этом он ссылаясь на заявление одного из президентов Американской ассоциации управления Л.А. Эппли о том, что *«во многих областях теории управления мы парим вслепую»*, и подчеркивал, что теоретики менеджмента явно недооценивают определяющую роль этих областей и факторов. «Мы не можем ни планировать их, ни избежать их, мы можем только бороться против них и, в конце концов, быть разбитыми ими или переключиться на уничтожение друг друга.

Принципиальную невозможность создания науки управления он объяснял существованием **5 ситуационных ограничений** (situational limits), суть которых в следующем.

1. ограничение заключается в постоянной ситуационности (situationality) самого менеджера, который, не успевая выйти из одной критической ситуации, немедленно попадает в другую.

2. ситуационное ограничение — это удача. Одиорне подчеркивает, что все теории, за исключением разве статистики и теории игр, сбрасывают со счетов это обстоятельство, в то время как в реальной действительности для реального менеджера оно имеет огромное значение.

- 3. ситуационное ограничение — борьба и конфликты, которыми сопровождается вся деятельность менеджера. Одиорне имеет в виду прежде всего конкурентную борьбу между предпринимателями, в которой активное участие принимают менеджеры.
- 4. ситуационное ограничение, которое принципиально несовместимо ни с какими из существующих научных теорий управления, — это постоянно сопровождающее менеджера чувство неизбежной вины.
- 5. экзистенциальное ограничение, «необратимым и неуправляемым», является смерть менеджера, т. е. его последняя возможность: «не быть».

Одиорне сравнивал менеджера с практиком, у которого не остается времени для исследований, или с моряком, настолько занятым своим делом, что он не в состоянии изучать отвлеченные вопросы, которые занимают кабинетного теоретика именно потому, что он находится не в море, а в эфире чистой мысли. *«Где же в таком случае место для теории управления? — спрашивает Одиорне и отвечает: — Устраните действие всех ситуационных различий между менеджерами, конфликт, удачу, вину, смерть, и теория управления получит условия для спокойного плавания. Но вы устраните тем самым и реальный мир с его фактической неотвратимостью и получите в результате некие бесплодные упражнения в абстрактной логике».*

Сложная природа человека и условия, в которых он действует, не станут проще, если рассматривать его как логическую машину, а его деятельность — как математическую модель или систему внешних устройств ЭВМ. И все же мы не вправе совсем отказаться от теоретического осмысления менеджерской деятельности. Принципы этой деятельности иррациональны, но все же они существуют.

Принципы, которые затем подвергаются эмпирической верификации. Но этого недостаточно для понимания управленческой деятельности. Абстрактный подход низводит до нонсенса всю моральную и экзистенциальную деятельность менеджера.

Теория должна быть экзистенциалистской: ее исходным пунктом может являться лишь непреодолимая субъективность человеческого индивида, осуществляющего свой жизненный проект». Итак, кризис научной теории управления может быть преодолен лишь на основе философского иррационализма, раскрывающего иррациональную бездну существования и указывающего пути предотвращения научных предрассудков.

Таковы вкратце суть идеи «ситуационности» и ее различные реализации в трудах основоположников.