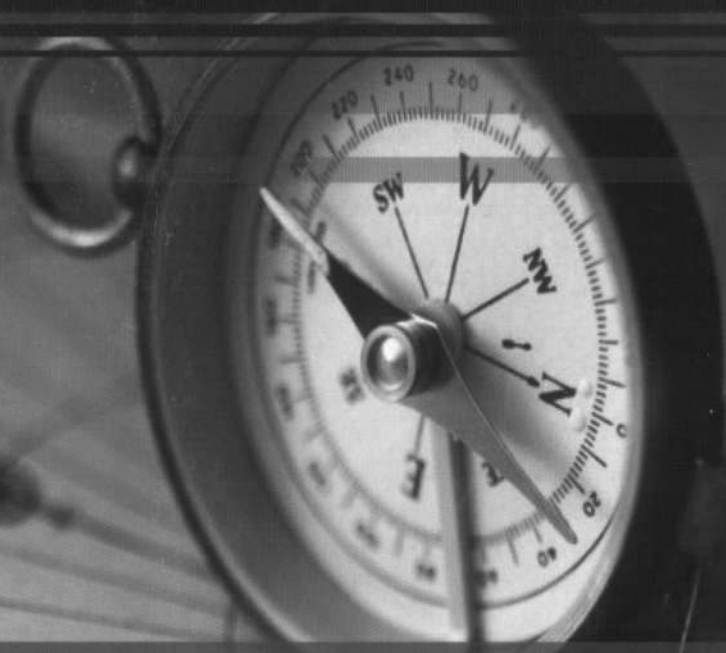




И.И. Семенова

ИСТОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

2-е ИЗДАНИЕ

И.И. Семенова

ИСТОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Второе издание,
переработанное и дополненное

*Рекомендовано Министерством образования
Российской Федерации в качестве учебного пособия
для студентов высших учебных заведений, обучающихся
по экономическим специальностям*

*Рекомендовано Учебно-методическим центром
«Профессиональный учебник» в качестве учебного пособия
для студентов высших учебных заведений, обучающихся
по специальностям экономики и управления*



Москва • 2009

УДК 005(091)(075.8)

ББК 65.291.21-03

СЗО

Рецензент:

д-р экон. наук, проф. *М.М. Максимцов*

Главный редактор издательства *Н.Д. Эриашвили*,
кандидат юридических наук, доктор экономических наук, профессор,
лауреат премии Правительства РФ в области науки и техники

Семенова, Ирина Ивановна.

СЗО История менеджмента: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / И.И. Семенова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 199 с.

ISBN 978-5-238-01330-5

Агентство СІР РГБ

Хотя управление уже и существует примерно семь тысячелетий, но в самостоятельную область знаний, науку менеджмент выделился только в XX в. Как и любая наука, менеджмент основан на прошлом, настоящем и будущем. Анализ прошлого позволяет лучше понять настоящее, чтобы спрогнозировать будущее развитие. Изучение истории менеджмента — непременное условие формирования современного менеджера-профессионала.

Этапы развития менеджмента, классификация подходов, характеристика основных школ и моделей менеджмента, теория и практика управления в СССР и России — основные темы учебного пособия «История менеджмента».

Для студентов вузов, слушателей школ бизнеса, руководителей предприятий и организаций, а также для широкого круга читателей.

ББК 65.291.21-03

ISBN 978-5-238-01330-5 © ИЗДАТЕЛЬСТВО ЮНИТИ-ДАНА, 1999, 2008

Принадлежит исключительное право на использование и распространение издания.

Воспроизведение всей книги или какой-либо ее части любыми средствами или в какой-либо форме, в том числе в Интернет-сети, запрещается без письменного разрешения издательства.

© Оформление «ЮНИТИ-ДАНА», 2008

Создание принципиально новой системы управления в России, адекватной рыночным отношениям, — неотъемлемая составляющая построения нового общества.

Управление в условиях рынка получило название *менеджмента*. Отличительные особенности менеджмента заключаются в том, что он ориентирует фирмы на удовлетворение потребностей рынка, на постоянное повышение эффективности производства (получение оптимальных результатов с наименьшими затратами), на свободу в принятии решений, на разработку стратегических целей и программ и их постоянную корректировку в зависимости от состояния рынка.

Менеджмент — слово английского происхождения. В переводе на русский язык «management» означает управление, т.е. вид деятельности по руководству людьми в самых разных организациях.

Надо отметить, что единой точки зрения на определение понятия менеджмента пока нет. Наиболее распространенным является взгляд на менеджмент, как на процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для достижения организацией цели.

Термин «менеджмент» применим к любым типам организаций, но если речь идет о государственных органах любого уровня, то более правильно использовать термин «государственное управление», а для обозначения обезличенной системы управления употребляется термин «администрирование» (administration).

В отечественной литературе и практике понятие менеджмента вместо управления стало широко использоваться в 1990-е гг. в связи с переходом от административно-командной системы управления к формированию системы управления, основанной на рыночных отношениях. С помощью термина «менеджмент» подчеркивалась ориентация коммерческих организаций и фирм на рынок, потребителя и достижение наивысшей эффективности их деятельности (рост прибыли, увеличение доли рынка и др.). На это направлены современные принципы, методы, средства и формы управления.

Управление зародилось примерно семь тысячелетий назад, но только в XX в. менеджмент выделился в *самостоятельную* область знаний, науку.

Любая наука базируется на использовании исторического метода, позволяющего хорошо изучить историю развития управленческой мысли во всем ее многообразии. Изучение уроков истории позволяет избежать противоречий и ошибок, встречающихся на ранних этапах развития науки.

Наука управления в этом отношении мало отличается от других наук. Как и любая наука, она интересуется прошлым, настоящим и будущим. Анализ прошлого позволяет лучше понять настоящее, чтобы спрогнозировать будущее развитие. Знание истории прошлого необходимо по следующим основным причинам:

- всегда интересно и нужно;
- позволяет восполнить объем своих знаний;
- дает возможность проанализировать основные вехи эволюционного развития науки и систематизировать их;
- позволяет извлечь соответствующие уроки из прошлого с тем, чтобы не повторять ошибок в будущем.

Знание и осмысление прошлого способствуют лучшему пониманию современного состояния науки, а также появлению и формированию новых идей. Развитие науки управления свидетельствует, что нежизненные концепции гибли, а оставались только самые ценные, проверенные практикой и временем.

В учебном пособии излагается история развития не только менеджмента, но и управленческой мысли, которая способствовала формированию специальной области знания — науки управления (менеджмента). При построении учебного пособия использован хронологический принцип формирования и развития управленческой мысли. Поэтому в учебном пособии сначала рассматриваются этапы развития менеджмента и классификация подходов, а затем приводится характеристика основных школ: школы научного управления; классической (административной) школы; школы психологии и человеческих отношений; школы науки управления (количественной школы) и моделей менеджмента (американской, японской и европейской). Значительное внимание в учебном пособии уделяется развитию теории и практики управления в СССР и современной России.

Как показывает предшествующий опыт развития многих стран мира, обращение к истории часто происходило в критические, судьбоносные периоды жизни общества, в периоды поиска путей выхода из сложившейся кризисной ситуации. Так было, например, в период реформирования системы управления в СССР в 1960-е гг., когда взоры многих отечественных ученых устремились в прошлое, критическое осмысление которого должно было помочь в поиске путей выхода из создавшегося положения. В это время появились работы советских ученых (*Р. А. Белоусова, Д. М. Гвишиани, О. А. Дейнеко, Д. М. Крут, Г. Х. Попова, В. Г. Афанасьева, А. М. Бирмана, С. Е. Каменицера* и др.), в которых не только критически оценивался отечественный и зарубежный опыт управления, но и давались рекомендации по его использованию для совершенствования системы управления в СССР¹.

¹ См.: *Крук Д. М.* Развитие теории и практики управления производством в СССР. М., 1974; *Гвишиани Д. М.* Организация управления. 2-е изд. М.: Наука, 1973; *Критический анализ теории и практики менеджмента*. М.: Прогресс, 1976.

Аналогичный всплеск интереса к прошлому, связанный с реформированием системы управления в СССР в 1979 г., произошел в СССР в 1980-е гг., когда также появился целый ряд работ по изучению эволюции зарубежного опыта управления¹. Перестройка системы управления, начатая в нашей стране М.С. Горбачевым, также сопровождалась возрастанием интереса к изучению развития управленческой мысли².

В развитие истории менеджмента значительный вклад внесли многие науки — политэкономия, философия, психология, социология, конкретная экономика, технические науки, медицина и др. Вместе с тем история менеджмента параллельно сосуществует с такими дисциплинами, как история политэкономии, история философии, история экономической мысли и др. В свою очередь, эти дисциплины затрагивают отдельные категории истории менеджмента.

История менеджмента имеет свой предмет исследования — *теорию и практику управления*. Как учебная дисциплина, *история менеджмента* оперирует теми же категориями и понятиями, что и наука *менеджмент*.

Между историей развития менеджмента и процессом развития системы управления нельзя ставить знак равенства. Как правило, история развития управленческой мысли опережает процесс совершенствования систем управления на практике. Вместе с тем между ними существует как прямая, так и обратная связь. С одной стороны, развитие управленческой мысли способствует совершенствованию системы управления, с другой — практика управления, ее недостатки и погрешности дают дополнительный импульс для появления новых идей и концепций.

Изучение истории менеджмента является необходимым условием формирования современного менеджера-профессионала. Для этого необходимо пересмотреть отношение к истории развития менеджмента за рубежом. В условиях административно-командной системы управления в СССР превалировал взгляд на менеджмент как на буржуазную науку. Проблемы управления в нашей стране рассматривались изолированно, без какой-либо увязки с зарубежной теорией и практикой управления; в литературе, в основном, давался их критический анализ и показывались преимущества социалистической си-

¹ См.: Белоусов Р.А. Исторический опыт планового управления в СССР. М.: Мысль, 1983; *Критический анализ буржуазных теорий и практики управления* / Под ред. С.Е. Каменицера М.: Прогресс, 1980; *Совершенствование управления общественным производством*. М.: МГУ, 1979.

² См.: Бобрышев Д.Н., Семенов С.П. История управленческой мысли. М., 1987; Попов Г.Х. Методологические вопросы изучения исторического опыта (по книге Болинброка «Письма об изучении и пользе истории») // Проблемы исторического развития планового управления экономикой. Тезисы докладов симпозиума. Пушкино, 1986.

стемы управления по сравнению с капиталистической. В условиях формирования рыночных отношений в России необходимо иметь в виду, что отечественная наука управления является неотъемлемой составной частью мировой управленческой мысли. Отечественные ученые внесли значительный вклад в формирование науки управления, что признано во всем мире. Поэтому особенно важно изучение не только зарубежной истории развития менеджмента, но и отечественной.

Предлагаемое учебное пособие ставит своей целью ознакомление с основными, наиболее значительными направлениями развития истории менеджмента на различных этапах формирования науки управления. Здесь названы имена наиболее известных ученых и практиков, внесших заметный вклад в становление менеджмента как науки, а также сделаны ссылки на первоисточники, которые могут быть использованы для более глубокого изучения истории менеджмента. Учебное пособие «История менеджмента» подготовлено в соответствии с требованиями Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования и программой по специальности «Менеджмент».

Знание истории развития менеджмента будет способствовать получению квалифицированного образования при подготовке не только менеджеров-профессионалов, но и экономистов широкого профиля, а также формированию ими собственных взглядов для эффективного решения как сегодняшних, так и будущих проблем.

ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ

1.1. Этапы развития менеджмента

Давая характеристику окружающего мира, можно выделить три основных компонента: неживую природу, живую природу и человеческое общество. Такое деление позволяет провести *классификацию процессов управления*:

- в неживой природе (технических системах);
- в живой природе (биологических системах, организмах);
- в человеческом обществе (социальных системах).

Управление техническими системами, т.е. машинами, механизмами, производственно-техническими процессами, как правило, называют управлением средствами труда (вещами). Эта область управления является предметом изучения технических наук.

Управление процессами, протекающими в *живой природе*, изучается естественными науками.

Управление как воздействие на деятельность людей, объединенных в группы, коллективы, с их различными интересами, представляет собой управление людьми (работниками). Эта наиболее сложная область управления социальными системами является предметом изучения социальных (общественных) наук.

Без управления ни одна организация, ни одно предприятие не может добиться успеха. Однако управление как вид деятельности и как наука в таком виде, в котором мы имеем его в настоящее время, появилось не сразу. Практика управления стара как мир. Но сегодня никто с достаточной степенью достоверности не скажет, когда возникли первые элементы управления. По-видимому, потребность в нем возникла тогда, когда люди стали жить и охотиться группами. Значительно позднее К. Маркс укажет на то, что

всякий непосредственно общественный труд, осуществляемый в сравнительно крупном масштабе, нуждается в большей или меньшей степени в управлении, которое устанавливает согласованность между индивидуальными работами и выполняет общие функции¹.

Как только доисторические люди стали жить организованными группами, у них появилась необходимость управления в трех сферах *человеческой деятельности*:

- оборонительной — защита от диких зверей и врагов;

¹ Маркс К., Энгельс Ф. Соч. Т. 23. С. 342.

- политической — установление и поддержание порядка в группе;
- экономической — производство и распределение ограниченных ресурсов: пищи, одежды, орудий труда, оружия и др.

На первом этапе, когда группы людей были невелики, управление во всех сферах осуществлялось одним человеком — вождем этой группы. В дальнейшем, по мере разрастания групп и усложнения выполняемых ими функций, появилась необходимость разделения труда и дифференциации функций. Но на это потребовались века.

Древний мир Египетские пирамиды, построенные в 3000—2000 гг. до н.э., являются ярким свидетельством не только культуры древних египтян, но и их управленческого искусства. Строительство огромных пирамид требовало прежде всего четкого планирования. Необходимо было решить где, какого размера и каким способом добывать камень, как его подвозить к месту строительства. Кроме того, необходимо было решить и все организационные вопросы: когда и с помощью какого транспорта подвозить камни к месту строительства. Камни вырубались зимой и весной, а перевозились в период разлива Нила. Таким образом решались вопросы сокращения затрат на строительство. На управление также возлагалось координирование действий десятков тысяч рабов, крестьян и чиновников.

Дошедшие до нашего времени незначительные источники свидетельствуют о довольно широком понимании египтянами проблем управления государством, и в частности, сущности власти, значения стиля и методов руководства. В древнем памятнике письменности Египта — книге «Поучение Птаххотепа», датируемой 2000—1555 гг. до н.э., содержатся советы и рекомендации, не потерявшие своей актуальности и в настоящее время: «Если ты начальник, будь спокоен, когда слушаешь ты слова просителя; не отталкивай его прежде, чем он облегчит душу от того, что хотел сказать тебе»¹.

Древние греки уделяли особое внимание вопросам организации и управления производственными процессами, заботились о четкой специализации рабочих. В своих выступлениях *Платон* говорил о том, что человек не может одинаково хорошо работать и по камню, и по железу, и по дереву. Каменщик не должен затачивать сам свой инструмент. Управление он считал наукой об общем развитии людей, которая должна базироваться на всеобщих разумных законах. В управлении обществом главная роль должна принадлежать политикам (царям), осуществляющим надзор за человеческим стадом. При этом он выделил два вида надзора: титанический, основанный на силе, и политический, мягкий. Каждый член общества выполняет свои определенные функции, а правитель сплетает их в гармоническое целое.

У *Сократа* дается понимание управления как особой сферы человеческой деятельности. Он говорил о том, что главное в управле-

¹ История всемирной литературы. Т. 1. МЛ: Наука, 1983. С. 63—64.

нии — *поставить нужного человека на нужное место и добиться выполнения поставленных перед ним задач*. Современная позиция, по существу, не изменилась. Как отмечают авторы учебника «Основы менеджмента»: «Без людей нет организации. Без нужных людей ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить»¹.

Линейная структура управления государством получила выражение в системе управления Римской империей. Ее основной проблемой был сбор налогов со всех ее частей, значительно удаленных друг от друга. Прямое правление из Рима осуществить было крайне трудно. Поэтому в 284 г. н.э. император *Диоклетиан* разделил империю на 101 провинцию, все они сводились в 12 диоцезов, а те, в свою очередь, в четыре географических региона. Диоклетиан и три его помощника возглавляли эти регионы. Помощники имели определенную власть и права в решении гражданских дел, но военная власть была строго централизована. Изменение структуры управления позволило укрепить могущество Римской империи.

Насколько далеко продвинулась в Древнем Риме управленческая мысль можно показать на примере применяемой там системы управления фермой. Так, например, *Катон Старший* (234—149 гг. до н.э.) писал о необходимости планирования работ на ферме на целый год вперед. Он говорил об обязательном контроле за проделанной работой, о необходимости сравнения программы и результатов, о выяснении причин невыполнения плана, о рациональной организации работ.

Интересны идеи в области управления, выдвинутые мыслителями Древнего Востока. Из древнеиндийского трактата «Артхашастра» (IV—III вв. до н.э.) видно, что получили развитие такие науки, как философия, учение о хозяйстве и учение о государственном управлении. На санскрите *искусство управления* называется «дан-данити», в буквальном переводе «руководство по владению палкой» (на санскрите палка — данда).

Для организаций Древнего мира было характерно:

- относительно небольшое количество руководителей, практическое отсутствие руководителей среднего звена;
- управленческая работа зачастую не выделялась и не отделялась от неуправленческой деятельности;
- должности руководителей организаций занимали чаще всего по праву рождения или силой;
- малое количество крупных организаций.

Вместе с тем следует отметить, что в древности крупные организации имели *формальные структуры управления с четко выделенными уровнями управления*. Руководители этих организаций затрачивали определенное количество усилий для координации их деятельности. Организации налаживали связи с другими организациями, что способствовало достижению ими определенного успеха.

¹ Мескон М.Х., Альберт А., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992. С. 566.

Средневековые и Новое время В практике управления существуют примеры организаций, возникших в Средневековье и успешно функционирующих и в настоящее время благодаря созданию рациональной структуры управления. К их числу относится Римско-католическая церковь, имеющая наиболее простую структуру управления: папа, кардинал, архиепископ, епископ и приходской священник. Современные военные организации также имеют структуру, похожую на структуру управления католической церкви. Наличие эффективных структур управления позволяет этим организациям успешно развиваться и процветать, тогда как многие современные организации со слабыми структурами управления приходят в упадок или даже прекращают свое существование.

Теория управления в Древнем мире была развита слабо. В основном управление осуществлялось на практике, большей частью методом проб и ошибок. Производился также обмен опытом и идеями среди правителей, церковных деятелей, военачальников.

Заметный вклад в развитие проблем управления государством и правовых учений внес итальянский государственный и политический деятель *Никколо Макиавелли* (1469—1527). В своих работах он касался вопросов изучения стиля работы руководителя, организации его труда, взаимоотношений руководителей и подчиненных¹.

В эпоху Петра I в России сложились исключительные условия для укрепления централизованного государства. Проводимые Петром I реформы были направлены на достижение «общего блага». Власть государя трактовалась как неограниченная и стоящая выше закона. В «Артикуле воинском» сказано: «Государь никому на свете о своих делах ответу дать не должен, но силу и власть имеет свои государства и земли... по своей воле благомнению управлять»². Реформы Петра I касались государственного управления.

К сожалению, эволюция управленческой мысли в России этого периода изучена недостаточно. Известен опыт управления заводами Сибири и Урала. В книге начальника главных заводов Сибири и Урала В.И. Геннина³ затрагиваются вопросы, которые не потеряли своей актуальности и в настоящее время: перспективное планирование, учет и отчетность, стиль руководства и качества руководителя и др. Генниным описана модель руководителя, в которой главное место отводится его организаторским способностям и личным качествам (честность, трудолюбие, здравый смысл, трезвый расчет, заботливость). Перечисленные качества важны и для современного руководителя.

¹ Бурлацкий Ф.М. Загадки и урок Никколо Макиавелли. М.: Молодая гвардия, 1978.

² История политических и правовых учений. М.: Юридическая литература, 1983. С. 207.

³ Геннин В.И. Описание уральских и сибирских заводов. М., 1937.

В условиях капиталистического и феодального обществ потребность в изучении проблем управления была ограничена. Основное внимание уделялось решению проблем управления государством.

Основой существования феодального общества было ведение натурального хозяйства. Рабы и крепостные крестьяне находились в полной личной зависимости от воли и власти хозяина, что не стимулировало роста производительности труда.

Промышленная революция и производственные отношения

Переворот в производственных отношениях связан с промышленной революцией, начавшейся в середине XVIII в. Первая половина XIX в. характеризуется зарождением капитализма сначала в Англии, а затем в США и Европе. В 80-е гг. XIX в. промышленная революция охватила Северную Америку, начался беспрецедентный экономический «бум». Произошел переход от сравнительно небольших ремесленных мастерских к крупному машинному производству, в котором было занято большое количество неквалифицированных и полуквалифицированных рабочих.

С промышленной революцией связано выделение трех уровней управления: верхнего, среднего и нижнего. На производстве появился мастер.

В управленческой практике того времени широко процветает авторитарный стиль руководства, бесчеловечная эксплуатация рабочих и неограниченный произвол по отношению к подчиненным. Власть мастера над рабочими была, по существу, неограниченной — от определения производственных заданий до приема, перемещения и увольнения работников. Мастер устанавливал продолжительность рабочего дня и величину нормы выработки, контролировал все действия рабочих, штрафовал их и наказывал. Особенно в первый период развития фабричного производства управление характеризуется жесткой дисциплиной и построением организаций по военному типу. Задача индустриального управления состояла в том, чтобы добиться высокой отдачи от труда рабочих. На этом этапе развития управления только наметилась *тенденция* перехода от принципа надзора за работниками к принципу организации труда на научных основах.

Промышленная революция дала толчок развитию теоретических исследований и практики управления.

История управленческой мысли в системе наук Следует отметить, что история управленческой мысли развивалась параллельно с такими науками, как математика, конкретные экономические науки, социология, социальная психология, политическая экономия, теория государства, кибернетика, системный анализ и др. Эти науки оказали заметное влияние на развитие науки управления. Поэтому задачей истории менеджмента является не только выявить основные направления развития управления, но и показать степень влияния смежных наук на различных этапах формирования и развития науки управления.

любого совместного труда. Как отмечал в этот же период Ф. Энгельс, следует различать управление вещами и управление людьми. От этого тезиса в дальнейшем будут отталкиваться многие ученые в своих исследованиях.

В эпоху развития капитализма появилась острая необходимость организации научного управления для решения назревших проблем производства. Уровень подготовки инженеров и мастеров был явно недостаточным. Не отвечала возрастающим требованиям техническая и технологическая культура производственных процессов. Практическая деятельность инженеров и мастеров основывалась скорее на интуиции, чем на применении каких-либо научных методов.

По мере развития производства и экономических связей в обществе происходило усложнение управления. Однако до эпохи империализма функция управления оставалась более или менее универсальной. Управление производством осуществлялось самим капиталистом и небольшой группой приближенных к нему лиц. Роль специально подготовленных управляющих особенно усиливается в эпоху развития монополистического капитализма. Американский историк менеджмента Д. Рен писал:

Возникновение и совершенствование рыночной экономики вызвало к жизни потребность в более творческих управляющих, лучше информированных о том, как наилучшим образом управлять организациями. Столкнувшись с конкуренцией, изменчивой внешней средой, управляющие развивали систему знаний о том, как лучше использовать ресурсы¹.

Таким образом, предпосылками и источниками формирования менеджмента как управления особого рода являются:

- индустриальный способ организации производства;
- развитие рыночных отношений, основными элементами которых являются спрос, предложение и цена.

Менеджмент стал рассматриваться в качестве важнейшей составляющей успеха корпораций и фирм как особое искусство и род занятий.

1.2. Классификация подходов и школ менеджмента

История развития менеджмента как науки свидетельствует о том, что накоплен значительный практический материал, разработано большое количество теорий, в которых нашли отражение различные взгляды и точки зрения по проблемам управления. Авторы, занимающиеся управленческими вопросами, стремятся отразить в своих

¹ Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента. М.: МГУ, 1991. С. 12.

работах свое видение отдельных проблем в целях создания более полного представления о менеджменте как науке.

На начальных этапах формирования и развития управленческой мысли довольно четко прослеживались источники возникновения новых управленческих идей. Однако уже в 30—40-е годы XX в. сформировалось огромное количество новых теорий, концепций, направлений исследований, подходов и пр. как в самой науке управления, так и в смежных с ней науках. В связи с этим появилась необходимость размежевания предмета, объекта, содержания науки управления и других наук. Кроме того, потребовалось провести систематизацию сложившихся школ в управлении.

Трудности осуществления классификации основных этапов и школ менеджмента связаны с тем, что представители различных школ используют теории и концепции других школ. Внутри каждой школы можно выделить различные направления, ответвления, они пользуются разными методологическими подходами, исследуя один и тот же объект управления. Так, например, американские исследователи П. Лоуренс, Дж. Лорш, Ф. Фидлер широко пропагандировали ситуационный подход, а Р. Моклер ввел понятие «ситуационная теория управления».

В связи с обилием школ, подходов и концепций, изложенных в литературе по управлению, очень трудно четко выделить подходы и школы менеджмента.

Первоначально использовался *исторический подход* с применением хронологического принципа для проведения периодизации этапов развития науки управления. Этот подход позволил определить специфические особенности системы управления при смене общественно-экономических формаций и стадий их развития. Количественные и качественные изменения в базисе и надстройке влекут за собой соответствующие изменения в производительных силах и производственных отношениях. А это, в свою очередь, требует внесения необходимых изменений в систему управления. Развитие управленческой системы дает толчок к новым управленческим исследованиям и разработкам, которые затем следует применять в практической деятельности. Таким образом, наблюдается прямая и обратная связь между теорией и практикой управления.

Г. Кунц и С. О'Доннел — систематизация управленческих проблем Американские ученые *Г. Кунц* и *С. О'Доннел* предприняли попытку систематизации имеющихся научных знаний. Ими был предложен ряд подходов к исследованию управленческих проблем¹:

- 1) эмпирический, или основанный на анализе конкретных ситуаций;
- 2) с точки зрения межличностных отношений;

¹ Кунц Г., О'Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. М.: Прогресс, 1981. Т. 1. С. 92.

- 3) с позиции группового поведения;
- 4) как к процессу функционирования кооперированной социальной системы;
- 5) как к социотехнической системе;
- 6) с точки зрения принятия решений;
- 7) как к процессу обмена информацией, средоточием которой является управляющий;
- 8) с позиции математических методов или «научного управления»;
- 9) операциональный подход.

Каждый из названных подходов формирует соответствующую школу.

При *эмпирическом подходе к управлению* изучается предшествующий опыт успеха и неудач с целью использования его в сходных ситуациях, возникающих в будущем. Однако, по мнению авторов, «вероятность того, что в будущем возникнут ситуации, аналогичные прошлым, ничтожна». Кроме того, «метод, оказавшийся «правильным» в прошлом, может совершенно не соответствовать схожей ситуации в настоящем».

Подход к управлению с точки зрения межличностных отношений главное внимание уделяет человеческому фактору. Процесс управления рассматривается с «позиции «человеческих отношений», с позиции лидерства или с позиции поведенческих наук.

Одним из основных принципов этой школы является то, что люди на предприятии работают вместе для достижения групповых целей, и поэтому «люди должны понимать людей».

Подход к управлению с позиции группового поведения непосредственно связан с подходом с точки зрения межличностных отношений. Поэтому их часто пугают, а то и объединяют в один подход.

Тематика исследований представителей этой школы охватывает широкий круг вопросов: «от изучения малых групп до поведенческого состава больших групп на каком-либо предприятии». Рассмотрение предприятия как социального организма явилось значительным вкладом этой школы в изучение управления.

Подход к управлению как процессу функционирования кооперированной системы рассматривает отношения между людьми как кооперированную социальную систему. Духовным отцом школы социальных систем считается Ч. Барнард, который разработал теорию сотрудничества (кооперации) и теорию кооперированных систем. В выделенных им системах он рассматривал только социальные элементы и существующие между ними взаимосвязи, которые он называл «организацией».

Подход с позиции социотехнических систем, основоположником которого считается Э.Л. Трист, рассматривает организацию как две системы: социальную и техническую, каждая из которых воздействует на другую систему. Для успешной работы организации ей тре-

Пять школ американского менеджмента Д.М. Гвишиани Подчеркивая обилие подходов и концепций в управлении, *Д.М. Гвишиани* рассматривал пять школ американского менеджмента¹.

1. *Классическая {традиционная} школа.* Родоначальником этой школы считается *Ф. Тейлор*. Последователями *Ф. Тейлора* были *Л. Гьюлик, Дж. Муни, А. Рилей \ Э. Бреч, Д. Аллен, А. Фаиоль, Л.Ф. Урвик, М. Фоллетт, Р. Шелтон*. Представители этой школы рассматривали организацию как формальную, закрытую систему, никак не связанную с внешней средой.

Классическая школа способствовала зарождению «научного управления». К недостаткам классической школы следует отнести недооценку человеческого фактора, упрощенное представление о мотивах человеческого поведения.

2. *Школа «человеческих отношений» (человеческого поведения).* Наиболее яркими представителями этой школы являются *Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер, Р. Лайкарт, К. Арджирис, Д. Макгрегор* и др. Представители этой школы основное внимание уделяли изучению групповых отношений и групповых норм, психологическим мотивам поведения людей, проблемам «конфликта и сотрудничества», «неформальной организации», «коммуникационных барьеров».

3. *«Эмпирическая» школа.* Важные исследования, основанные на изучении практического опыта, проводились такими учеными, как *П.Ф. Друкер, Р. Дэвис, Э. Дейл, А. Слоун (мл.), Л. Эппли, А. Чандлер, Э. Петерсон, Э. Шоумен, А. Коул, А. Свенсон, У. Беннис, Т. Ливитт* и др. Представители этой школы в своих работах интегрировали два предыдущих подхода: классический и подход с точки зрения «человеческих отношений».

Ученые, придерживающиеся в своих исследованиях «эмпирического» подхода, являются в большинстве крупными менеджерами и непосредственно связаны с американскими корпорациями. Так, например, *П.Ф. Друкер* — профессор менеджмента в Высшей школе бизнеса при Нью-Йоркском университете и советник по вопросам «деловой политики» и управления крупных американских фирм, таких как «Дженерал Моторс», «Крайслер», «ИБМ» и др., *А. Чандлер* — профессор Массачусетского технологического института, *Р. Дэвис* — профессор, декан факультета менеджмента в Огайоском университете, *Э. Дейл* — президент «Э. Дейл ассошиейтс» и консультант ряда крупных американских фирм.

Среди представителей этой школы много экономистов, социологов, психологов, инженеров, успешно сочетающих теоретические исследования с практической деятельностью на предприятиях. Некоторые из них возглавляют крупные предприятия.

4. *Школа «социальных систем».* Духовным отцом школы «социальных систем» является *Ч. Барнард*. Другим видным представителем

этой школы является *Г. Саймоне* — профессор Технологического института Карнеги, который считается научным центром школы «социальных систем». С этим центром связаны имена таких ученых, как профессора *И. Ансофф*, *Р. Сайерт*, *Дж. Марч*.

Теоретики этой школы рассматривают организацию как систему, единое целое. К вопросам организации управления они подходят с позиции системного подхода. Они изучают основные составляющие элементы системы и их влияние друг на друга и на систему в целом. Кроме того, они исследуют влияние значительного числа переменных факторов на организацию как систему управления и на ее цели.

5. «Новая школа науки управления». В ней нашли отражение новейшие тенденции в теории и практике управления в США.

«Новая школа» базируется на системном изучении процессов принятия решений с применением математических методов и новейших технических средств, включая ЭВМ. С помощью этих методов школа стремится достичь повышения рациональности решений.

Общеметодологические концепции системного подхода разработаны *Л. Берталанфи*, *А. Рапопортом*, *К. Боулдингом*.

В этой школе можно выделить несколько направлений: исследование операций (*Р. Акофф*, *Д. Экман*), общая теория систем (*У. Хитч*, *А. Энтховен*, *Ч. Шульц*, *Э. Квейд*), эконометрика (*Я. Тинберген*, *Л. Клейн*, *А. Гольдбергер*, *В. Леонтьев*).

Приведенная Д.М. Гвишиани классификация школ довольно условна, так как не учитывает нюансов всех взглядов. Представители отдельных школ в своих исследованиях широко используют положения, теории и идеи других школ. Несмотря на то, что «новая школа» находится в стадии становления и развития, у нее довольно много последователей.

Классификация О.С. Виханского и А.И. Наумова Среди современных попыток систематизации сложившихся этапов и школ менеджмента следует выделить классификацию, предложенную О.С. Виханским и А.И. Наумовым.

В основу классификации управленческой мысли О.С. Виханский и А.И. Наумов положили три основных элемента управления — задачи, человека и управленческую деятельность. В разные периоды времени, как отмечают эти авторы, акцент делался или на один из этих элементов, или же на все элементы управления с привязкой их в единое целое. Исходя из этого положения, управленческая мысль XX в. разбита ими на две большие группы¹.

1. «Одномерные» учения об управлении, разработанные применительно к одному из трех вышеуказанных элементов управления.

¹ *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М.: МГУ, 1995.

2. «Синтетические» учения об управлении, опирающиеся на все три элемента управления и рассматривающие его в тесной связи с изменениями внутренней и внешней среды организации.

К числу «одномерных» учений об управлении отнесены:

- «научное управление», основным разработчиком которого является Ф. Тейлор;
- *школа человеческих отношений*, создателем которой является Э. Мэйо, принявший непосредственное участие в проведении хоторнского эксперимента;
- *бихевиористские учения менеджмента*, связанные с переносом акцента в управлении с задач на человека. Наиболее яркими представителями этой школы были ВД. Скотт, М.П. Фоллетт, А. Маслоу, разработавший «пирамиду потребностей» (гл. 4);
- *теория X и теория Y*, сформулированные Д. Макгрегором (гл. 4);
- *организационные теории*, согласно которым успех компании или фирмы определяется правильной организацией работ. На таких позициях стояли А. Файоль, М. Вебер (гл. 3).

«Синтетические» учения об управлении основываются на так называемом системном подходе к организации. Отдельные учения, относящиеся к этой группе, учитывают влияние внешних и внутренних факторов на функционирование организаций, хотя основной акцент может делаться на наиболее важное с точки зрения этого учения направление (например, цели, структура, внешняя среда и т.п.).

К числу «синтетических» учений об управлении отнесены:

- *концепция управления по целям*, сформулированная Питером Друкером;
- *ситуационные теории управления*, дающие рекомендации, как следует управлять в конкретных ситуациях. Эти теории отрицают наличие универсальных подходов к управлению и принципов его осуществления;
- *системные концепции менеджмента*, среди которых наиболее популярной в 1980-е гг. является теория «7С». Теорию разработали две пары исследователей: Томас Питере — Роберт Уотерман и Ричард Паскаль — Энтони Атос. Согласно этой концепции эффективность организации зависит от семи составляющих. Изменение одной из них требует соответствующего изменения остальных шести. По-английски название всех составляющих начинается с буквы «с», поэтому эта концепция получила название «7С». Ключевыми составляющими теории являются: стратегия, структура, системы, штат (кадры), стиль, квалификация, разделенные ценности (смысл и содержание основных направлений деятельности, которые организация доводит до своих членов);

- *теория Z*, выдвинутая Уильямом Оучи. На основе изучения японского опыта управления У. Оучи дополнил *теорию X* и *теорию Y*, разработанные Д. Макгрегором. Оучи сформулировал основные положения и правила управления людьми, от которых зависит эффективность управления.

Таким образом, из изложенного выше видно, что на протяжении всей истории развития менеджмента ученые и исследователи управленческих проблем предпринимали попытки разработать универсальную классификацию школ менеджмента. Предложенные ими классификации носят, в известной мере, условный характер. Это объясняется тем, что практически невозможно отразить все нюансы различных взглядов и позиций, трудно найти один универсальный принцип, который следует положить в основу классификации. Поэтому каждый из авторов, работающий над систематизацией подходов и школ, делает акцент на те или иные свойства объекта исследования (организации). Многие считают, что невозможно создать универсальную классификацию еще и потому, что на организацию оказывает влияние большое количество внутренних и внешних факторов (переменных).

Четыре школы управления В американском учебнике по управлению¹ описан современный взгляд на классификацию подходов и школ, а также оценен их реальный вклад в развитие управленческой мысли. В настоящее время известны *четыре* важнейших подхода, позволившие выделить *четыре школы управления*, каждая из которых базируется на своих позициях и взглядах.

<i>Подход</i>	<i>Школа управления</i>
Подход с точки зрения научного управления	<i>Школа научного управления</i>
Административный подход	<i>Классическая (административная) школа в управлении</i>
Подход с точки зрения человеческих отношений и подход с точки зрения науки о поведении	<i>Школа психологии и человеческих отношений. Школа поведенческих наук</i>
Подход с точки зрения количественных методов	<i>Школа науки управления (количественная)</i>

Указанные школы управления получили свое развитие в первой половине XX в. Каждая школа стремилась найти наиболее эффективные инструменты и методы для достижения успеха и целей организации. Но развитие науки и практики управления давало новую информацию о факторах, которые не были учтены предшествую-

¹ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. МЛ: Дело, 1992.

щими школами. Поэтому в последнее время были разработаны новые подходы, способствующие лучшему пониманию того, почему прежние подходы часто не выдерживали проверки практикой. Потребность разработки новых методологических подходов непосредственно связана с бурным развитием бизнеса, ускорением научно-технического прогресса. Новые подходы к управлению — процессный, системный и ситуационный.

Концепция процессного подхода возникла в рамках классической школы, которая пыталась описать функции менеджмента как не зависимые друг от друга. В противоположность этим взглядам, процессный подход рассматривает функции управления как взаимосвязанные.

Системный подход рассматривается как способ мышления по отношению к организации и управлению. Он позволяет рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов (цели, задачи, структура, трудовые ресурсы, техника и технология), испытывающих постоянное влияние непрерывно изменяющейся внешней среды.

С системным подходом непосредственно связан ситуационный подход. Так же, как и системный, ситуационный подход является способом мышления о решении управленческих проблем. Ситуационный подход сохраняет концепцию процессного подхода в целом, хотя требует учета специфики складывающихся ситуаций. По существу, конкретная ситуация требует применения тех методов управления, которые позволяют достичь наибольшей эффективности работы организации.

Все вышеуказанные школы внесли значительный вклад в развитие науки об управлении.

Тесты для самопроверки

1. Менеджмент как наука зародился:

- 1) в Древнем мире;
- 2) в 60-е годы XX века;
- 3) в эпоху капитализма.

2. Выделение подходов (А. Эмпирический, операциональный и др. (все-го 9). В. Подход с точки зрения научного управления, административный подход, подход с точки зрения человеческих отношений и поведения, подход с точки зрения количественных методов. С. Подход с точки зрения задач, человека, управленческой деятельности) принадлежит:

- 1) Х. Мескону, М. Альберту, Ф. Хедоури;
- 2) Г. Кунцу, С. О'Доннелу;
- 3) О.С. Виханскому, А.И. Наумову.

3. «Одномерными» и «синтетическими» учениями об управлении являются:
- 1) школа человеческих отношений;
 - 2) теории X и Y;
 - 3) системные концепции менеджмента;
 - 4) «научное управление» (Ф. Тейлор);
 - 5) концепция управления по целям;
 - 6) ситуационные теории управления;
 - 7) бихевиористские учения менеджмента;
 - 8) теория Z (У. Оучи);
 - 9) организационные теории.
4. Установите соответствие между подходами (А. Подход с точки зрения научного управления. В. Административный подход. С. Подход с точки зрения человеческих отношений и с точки зрения науки о поведении. Д. Подход с точки зрения количественных методов) и школами менеджмента:
- 1) школа психологии и человеческих отношений;
 - 2) школа научного управления;
 - 3) школа науки управления (количественная);
 - 4) классическая (административная) школа.
5. Появление управления связано:
- 1) с объединением людей в группы;
 - 2) с разделением труда и дифференциацией функций;
 - 3) с необходимостью сбора налогов.
6. Назовите предпосылки формирования менеджмента:
- 1) развитие рыночных отношений;
 - 2) необходимость укрепления централизованного управления;
 - 3) усиление надзора за работниками;
 - 4) индустриальный способ организации производства;
 - 5) необходимость решения назревших проблем производства.
7. Необходимость систематизации различных подходов и школ менеджмента вызвана:
- 1) стремлением отдельных ученых выразить свое видение различных проблем управления;
 - 2) необходимостью упорядочения большого количества разнообразных теорий, направлений исследований и концепций;
 - 3) необходимостью внесения изменений в систему управления.
8. Системный, процессный и ситуационный подходы связаны:
- 1) со школой научного управления;
 - 2) с классической (административной) школой;
 - 3) со школой психологии человеческих отношений;
 - 4) со школой науки управления (количественной).

9. Расположите школы в хронологическом порядке их возникновения:

- 1) школа поведенческих наук;
- 2) классическая (административная) школа в управлении;
- 3) школа научного управления;
- 4) школа науки управления (количественная);
- 5) школа психологии и человеческих отношений.

Библиографический список

1. *Лтаманчук Г.В.* Управление, сущность, ценность, эффективность. М.: Академический проспект, 2006.
2. *БоддиД., Пейтон Р.* Основы менеджмента. СПб., 1999.
3. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: Учебник для вузов. М.: Экономиста, 2004.
4. *История менеджмента: Учеб. пособие / Под ред. Д.В. Валового.* М.: ИНФРА-М, 1997.
5. *Мескон М.Х., Альберт Л./., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М.: Дело, 2006.
6. *Смолкин А.М.* Менеджмент: Основы организации. М.: ИНФРА-М, 2004.
7. *Управление социалистическим производством. Вопросы теории и практики / Под ред. В.Г. Афанасьева, Д.М. Гвишиани и др.* М.: Экономика, 1975.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ШКОЛЫ НАУЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ

2Л. Ф. Тейлор — основоположник научного управления производством

Возникновение современной науки управления относится к началу XX в. и связано с именами Фредерика Уинслоу Тейлора, Фрэнка и Лилии Гилбрет и Генри Гантта. Важной заслугой этой школы было положение о том, что **управлять можно «научно»**, опираясь на экономический, технический и социальный эксперименты, а также на научный анализ явлений и фактов управленческого процесса и их обобщение.

Этот метод исследования впервые был применен к отдельно взятому предприятию американским инженером *Ф.У. Тейлором* (1856—1915), которого следует считать *основоположником* научного управления производством.

Справедливости ради надо отметить, что у Ф. Тейлора были предшественники. Это прежде всего Ч. Бэббейдж, а также Т. Метколф, основная работа которого «Издержки производства и управление общественными и частными мастерскими» вышла в свет в 1885 г.

Созданную им систему Тейлор называл по-разному: «сдельная система», «система управления рабочими на основе задач». Термин «научное управление» впервые был предложен в 1910 г. Л. Брайдейсом. После смерти Тейлора это название получило всеобщее признание применительно к его концепции.

Основные теоретические положения концепции Ф.У. Тейлора изложены в его работах: «Сдельная система» (1895), «Управление фабрикой» (1903), «Принципы научного управления» (1911), «Показания перед специальной комиссией Конгресса» (1912). Труды Тейлора являются обобщением его собственного практического опыта. В 1885 г. Тейлор становится членом Американского общества инженеров-механиков, которое сыграло большую роль в организации движения за научные методы управления производством в США.

Ф.У. Тейлор родился в городе Джерментауне, штат Пенсильвания (США). Среднее образование получил в Европе. Занимаясь заочно в технологическом институте, в 1878 г. получил диплом инженера-механика. И в этом же году поступил в механический цех завода Мидвельской стальной компании (одного из крупнейших метал-

лургических заводов в Бетлехеме), где прошел все ступени в административном аппарате — от мастера до главного инженера.

Работая на заводе, Тейлор начал проводить первые эксперименты в области скоростных методов металлообработки, которые впоследствии принесли ему славу. Получив назначение на должность главного инженера, Тейлор приступил к внедрению скоростных методов в производство и здесь столкнулся с проблемой противодействия со стороны рабочих. Стремясь сломить это сопротивление, Тейлор применял традиционные для того времени методы принуждения, вплоть до увольнения или понижения уровня оплаты труда, найма новых рабочих взамен уволенных и т.д. Некоторые рабочие, боясь наказаний, увеличивали интенсивность своего труда, что вызывало недовольство остальных. На рабочих оказывалось такое давление, что они вынуждены были или снижать нормы своей выработки, или уходить с завода. Угрожали и самому Тейлору. Видимо, это противостояние рабочих и администрации явилось, в числе других, одной из причин задуматься над необходимостью перестройки системы управления таким образом, чтобы интересы рабочих и администрации стали тождественными.

В то время, когда Тейлор начал заниматься вопросами управления, им, по существу, не уделялось должного внимания. Часто под управлением понимался сам процесс производства продукции. Люди, возглавляющие предприятия, не имели достаточных управленческих навыков и в своей работе опирались главным образом на свой опыт, осуществляя руководство методом проб и ошибок. Еще не сформировалась мысль о необходимости специальной подготовки управленческих работников, хотя уже было видно, что ранее применяемые способы управления не приносят желаемых результатов.

До Тейлора считалось наиболее важным найти хорошего управляющего мастерской, фабрикой, заводом, а не создавать научную систему управления предприятием. Целью же Тейлора было создание системы *научной организации труда*, базирующейся на основе экспериментальных данных и анализе процессов физического труда и его организации.

Метод исследования Тейлора заключался в расчленении процесса физического труда и его организации на составные части и последующем анализе этих частей. В частности, Тейлор разделил процесс организации на следующие элементы: установление цели деятельности предприятия в целом и каждого работника в отдельности; выбор средств деятельности и их применение на основе заранее составленного плана; контроль за результатами деятельности.

Целью научной организации труда на предприятии является осуществление производства с наименьшей затратой ресурсов (трудовых, материальных и денежных) при достижении максимальных результатов. Путь достижения этой цели — рационализация всех элементов производства: живого труда рабочих, средств труда (оборудования,

машин, агрегатов, производственных площадей) и предметов труда (сырья, материалов, топлива, энергии).

Главное внимание Тейлор уделял *повышению производительности труда*, так как считал, что повышение производительности труда принесет изобилие как хозяевам, так и рабочим, а в падении производительности труда виноваты неэффективные системы управления.

Основным положением концепции Тейлора является необходимость установления рабочему научно обоснованного дневного задания и методов его выполнения. Тейлор считал, что управляющие не знают потенциальных возможностей рабочего и поэтому устанавливают нормы выработки «на глазок». Управляющие не заинтересованы в росте выработки рабочих, перевыполнении норм, поэтому они урезают расценки. Тейлор считал, что в этом состоит основная причина нежелания рабочих повышать производительность труда.

Опыты Тейлора начались в 1888 г. с анализа работы двух грузчиков сыпучих материалов, которым была обещана более высокая оплата труда. В процессе эксперимента изучались движения рук, ног, всего тела; менялись нагрузка на лопату, сама форма лопаты и т.д. Из этих опытов возникла «наука работы лопатой», рассчитанная на физически сильного «первоклассного работника». Каждую работу Тейлор разбивал на составляющие элементы, а элементы — на приемы и движения с целью сокращения времени на их выполнение, а также на устранение ненужных и излишних приемов и движений. В процессе проведения экспериментов Тейлор производил замеры времени выполнения отдельных элементов и операций. Он изучал различные варианты их выполнения и выбирал из них наилучший. Величина нормы, или, как Тейлор называл ее, урока, определялась для лучших рабочих, работающих с наивысшей производительностью труда. Те из рабочих, кто не мог или не хотел напряженно работать, подлежали увольнению. Таким образом, Тейлор ориентировался на индивидуальные качества рабочих. Он считал, что надзор за рабочими должен осуществляться на каждой фазе производства.

Главная цель разработанных методов состояла в том, чтобы любыми способами добиваться роста производительности труда рабочих, хотя бы и за счет их сверхэксплуатации. Тейлор считал, что для того, чтобы заинтересовать рабочих в выполнении и перевыполнении установленных норм времени и выработки, необходимы *стимулирующие системы оплаты труда*. Значительной перестройке Тейлором была подвергнута система заработной платы. Она приняла строго индивидуальный, дифференцированный характер в зависимости от выполнения установленных норм. Движущей силой роста производительности труда и его оплаты Тейлор считал личную заинтересованность.

В начале своей деятельности Тейлор ввел систему двойных расценок: повышенных — при выполнении и перевыполнении норм

и пониженных — при их невыполнении. Впоследствии под влиянием своего ученика и последователя Г. Гантта Тейлор пропагандировал сдельно-премиальную систему, при которой в случае невыполнения норм выработки сохранялся минимум заработной платы, а при перевыполнении рабочих получал дополнительную оплату к основной сдельной расценке.

Большое внимание в системе Тейлора уделялось *нормальному обслуживанию рабочих мест* (инструментами, приспособлениями, тарой и пр.). На мастеров возлагалась обязанность своевременного обеспечения рабочих мест всем необходимым для эффективной работы, обучения рабочих, в том числе инструктаж, предварительная выдача заданий и т.д.

Свою систему Тейлор разработал применительно к производствам с тяжелым физическим трудом. При этом он считал, что каждый рабочий должен:

- получать тот объем работы, который он сможет качественно выполнить;
- развивать, особенно не напрягаясь, наивысшую производительность труда;
- работая с наивысшей производительностью труда, получать оплату, повышенную на 30—100% в зависимости от характера его работы;
- быть уверен, что в случае невыполнения своего урока он понесет потери в оплате труда.

Исходя из своего собственного опыта, Тейлор знал, что далеко не всегда большая результативность трудового процесса достигается за счет роста усилий рабочих. Он был убежден, что рабочий готов отдать столько «честной ежедневной работы», насколько она обеспечит ему получение «честного ежедневного заработка». Тейлором была принята попытка разрешать постоянно возникающие споры между администрацией и рабочими по поводу размеров норм выработки, величины заработной платы и т.п. С этой целью он разработал множество различных инструкций, методических указаний, стандартов, карточек и т.п. Анализ деятельности рабочих сопровождался пересмотром систем оплаты труда.

Первоначально эксперимент был рассчитан на шесть месяцев. Фактически же он продолжался около 30 лет, охватывая все новые и новые сферы производства.

Создавая свою систему, Тейлор не ограничивался только вопросами рационализации труда рабочих. *Значительное внимание Тейлор уделял лучшему использованию производственных фондов предприятия.* Большое значение имеют правильный выбор оборудования для выполнения определенной работы, уход за этим оборудованием и его ремонт, подготовка к работе инструмента и своевременное обеспечение им рабочих мест, а также заточка, ремонт и обмен инструмента и т.д.

Требование рационализации распространялось также и на планировку предприятия и цехов. Это, в частности, касалось рационального размещения оборудования и рабочих мест, выбора наиболее оптимальных путей перемещения материалов и полуфабрикатов внутри предприятия и цехов, т.е. по кратчайшим маршрутам и с наименьшей затратой времени и средств.

Система Тейлора предусматривала не только пути рационализации каждого элемента производства в отдельности, но и определяла наиболее целесообразное их взаимодействие.

Функции осуществления взаимодействия элементов производства были возложены на плановое, или распределительное, бюро предприятия, которому в системе Тейлора отводилось центральное место. Бюро устанавливало методы изготовления продукции, состав оборудования, инструменты, приспособления, методы контроля. Кроме того, оно разрабатывало должностные инструкции на каждого исполнителя, начиная от рабочего и заканчивая административным персоналом. В должностной инструкции указывался объем работы, методы ее выполнения и сроки завершения. Ежедневно каждый рабочий должен получать инструкционную карточку, в которой указывались перечень выполняемых операций, применяемое оборудование, инструмент и приспособления, способы установки изделия на станке и методы его крепления, режимы обработки (величина подачи, скорость резания и др.).

В системе Тейлора большое внимание уделялось *организации учета и отчетности на предприятии.* Эта работа поручалась специальному исполнителю в составе распределительного бюро, который вел повседневный учет как по рабочим и всем частям предприятия, так и по административному персоналу. По результатам учета необходимо было составлять различные графики, с помощью которых можно осуществлять контроль за ходом производства по основным показателям и принимать необходимые меры при нарушении установленных заданий.

Регламентации подлежит также поступление и обработка корреспонденции (писем, телеграмм, заказов и т.д.).

Тейлором была изобретена «счетная линейка» для определения оптимальных режимов резания металлов.

Согласно системе Тейлора *для руководства всем предприятием предусматривался штат мастеров.* Часть этого штата закреплялась за распределительным бюро и осуществляла связи с рабочими, устанавливала цены и расценки, наблюдала за общим порядком в мастерской. Другая часть штата включала в себя четыре категории мастеров, которые наблюдали за точным выполнением указаний распределительного бюро: инспектор, мастер по ремонту, мастер, устанавливающий темп работы, бригадир.

Таким образом, рабочие получали инструкции от нескольких мастеров. В свою очередь, мастера также действовали на основе

разработанных для них инструкций, в которых точно определялись их функции, полномочия (права) и ответственность. Все мастера должны были строго придерживаться этих инструкций, и в случае замены одного мастера другим соблюдалась преемственность их указаний рабочим.

Тейлор, формулируя суть своей теории, указывал, что им создана наука вместо традиционных навыков; гармония вместо противоречий; сотрудничество вместо индивидуальной работы; максимальная производительность вместо ограничения производительности; развитие каждого отдельного рабочего до максимально доступной ему производительности, максимального благосостояния.

В основе концепции Тейлора лежало разделение труда на две составляющие: труд исполнительский и труд распорядительский. «Очевидно, — писал Тейлор, — что человек одного типа должен сначала составить план работы, а человек совершенно другого типа должен выполнить ее»¹. Важным вкладом Тейлора было признание того, что *работа по управлению — это определенная специальность*. Этот подход резко отличался от ранее существовавшей практики управления, когда рабочие были вынуждены, наряду со своей непосредственной работой, разрешать многие вопросы, относящиеся к административно-хозяйственной и административно-производственной сферам деятельности.

Основные принципы теории Тейлора Основные положения концепции Тейлора сводятся к следующему:

- замене эмпирических приемов научным исследованием элементов работы;
- разработке оптимальных методов осуществления работы на базе научного изучения затрат времени, усилий, движений и т.п.; измерению рабочего времени с помощью «единиц времени»;
- специализации функций как в производстве, так и в управлении. Каждый рабочий и каждый управленческий работник должен знать, за какую функцию он несет ответственность;
- подбору, обучению и расстановке рабочих на те рабочие места, где они могут принести наибольшую пользу;
- планированию и подготовке работы;
- разработке точных инструкций каждому работнику, в которых по каждой работе дается описание оптимальных методов их выполнения;
- оплате по результатам труда. Дополнительная оплата за перевыполнение норм (урока). Личная заинтересованность является движущим стимулом для большинства людей;

¹ Тейлор Ф. Научные основы организации промышленных предприятий. Петроград, 1916. С. 28

- отделению административной работы от производственной. Менеджеры осуществляют функцию планирования, а рабочие — функцию исполнения. Использование вместо линейных функциональных мастеров, осуществляющих руководство рабочими;
- сотрудничеству между администрацией и рабочими в деле практического внедрения научно разработанной системы и методов организации труда.

Тейлором были обнаружены недостатки линейного принципа управления, преодоление которых он видел в переходе к более прогрессивному функциональному принципу. Особенно большое значение он уделял функциональному разделению труда. Так, он считал необходимым введение вместо одного мастера — восьми, каждый из которых должен был нести ответственность за определенную работу (функцию управления), например за подготовку производства, ремонт и обслуживание оборудования и т.д. Однако этот подход не получил практического воплощения. Впоследствии стал широко пропагандироваться «принцип единства распорядительства», согласно которому каждый работник должен получать указания от одного руководителя (мастера).

Основной задачей предложенной им системы Тейлор считал *сближение интересов всего персонала предприятия*. По его мнению, не только администрация, но и рабочие заинтересованы в достижении целей предприятия путем тесного сотрудничества друг с другом. Повышая производительность своего труда, рабочие увеличивают выработку производимой продукции и, следовательно, заработную плату. Улучшаются условия жизни рабочих. А это в конечном счете приведет к возрастанию благосостояния всей страны. Он отмечал: «Принципы научного менеджмента сохраняют силу, если удовлетворяют каждую из сторон, — и нет научного управления там, где обе стороны не чувствуют себя удовлетворенными»¹.

Научный менеджмент Тейлора Выступая в специальном комитете Палаты представителей Конгресса США 25 января 1912 г., Тейлор назвал научный менеджмент *«интеллектуальной революцией»* не только относительно научного подхода к использованию труда рабочих, но и относительно совместной деятельности администрации и рабочих на основе общности их взаимных интересов. Научный менеджмент он рассматривал как процесс *слияния* материальных ресурсов производства, технологии и человеческих ресурсов для достижения эффективности производства и целей предприятия.

Научный менеджмент способствует развитию отношений товарищества, взаимовыручки и взаимопомощи между администрацией и рабочими. Это уже не прежние отношения между хозяевами и подчиненными, которые были характерны для прежних (старых) систем

¹ Тейлор о тейлоризме. М.; Л., 1931.

управления. Научный менеджмент способствует развитию инициативы рабочих. Вместе с тем, обращаясь к предпринимателям, Тейлор советовал им действовать методом «приманки» (учет желаний рабочих, их нужд и пр.), добиваясь благоприятного отношения рабочих. Однако он не исключал возможности использования и любых других методов и средств.

Тейлор определял сущность научного менеджмента как настоящую революцию в мышлении, и вместе с тем он предостерегал исследователей и ученых от односторонних и упрощенных трактовок его содержания.

Среди факторов, способствующих повышению эффективности производства, основное место Тейлор отводил росту производительности труда рабочих за счет совершенствования методов организации и управления производством. Администрации в этом процессе отводилась второстепенная роль. Вместе с тем Тейлор признавал, что администрация принимает непосредственное участие в планировании, учете и контроле заданий рабочим и поэтому производительность труда рабочих находится в известной зависимости от совершенствования работы самой администрации. Поэтому научный менеджмент, считал Тейлор, является «интеллектуальной революцией» по отношению не только к рабочим любой сферы промышленности, но и к администрации предприятия. Он отмечал, что рабочие и предприниматели «совместно обращают свое внимание на возрастание величины прибавочного продукта, пока он не увеличится настолько, что отпадает всякая необходимость в спорах относительно того, как его поделить»¹.

Тейлором были сформулированы *две основные задачи менеджмента*:

- обеспечение наибольшего процветания предпринимателя;
- повышение благосостояния каждого работника.

Тейлор довольно-таки широко понимал каждую из этих задач.

Процветание предпринимательства — это не только получение высоких дивидендов на вложенный капитал, но и дальнейшее развитие бизнеса.

Повышение благосостояния работников — это не только высокая заработная плата в соответствии с затраченными усилиями, но и развитие в каждом работнике того потенциала, который заложен в нем самой природой.

Тейлор был глубоко убежден в том, что коренные интересы рабочих и предпринимателей совпадают. Более того, он считал, что процветание предпринимателей невозможно без роста благосостояния рабочих. Придавая большое значение решению проблем научной организации производства и труда, Тейлор хорошо понимал значение влияния окружающей среды на предприятие, т.е. внешних

¹ *Classics in Management* / Ed. by H.F. Merrill. N.Y., 1960. P. 79.

факторов, «стоящих решительно вне всякого контроля отдельных людей или коллективов»¹.

Философскую основу системы Тейлора составила *концепция так называемого экономического человека*, получившая в тот период широкое распространение. В основе этой концепции лежало утверждение о том, что *единственным движущим стимулом людей являются их потребности*. Тейлор считал, что с помощью соответствующей системы оплаты труда можно добиться его максимальной производительности. Другой ложный принцип системы Тейлора заключался в провозглашении единства экономических интересов рабочих и менеджеров. Эти цели не были достигнуты. Сам Тейлор писал о том, что никогда не можешь взглянуть в лицо ни одному рабочему, чтобы не увидеть в нем ненависти, и тогда чувствуешь, что каждый из них фактически твой враг. Такое заключение было обусловлено тем, что с первых же дней система Тейлора вызвала яростное сопротивление рабочих, сплотившихся против бесчеловечной «научной» потогонной системы. Научная система рационализации не привела к тому климату взаимного доверия между рабочими и капиталистами, в котором Тейлор видел одно из условий рационализации. Тейлор заблуждался, считая, что рационализация, приводящая к росту прибыли капиталистов, будет принята рабочими тогда, когда и их доходы будут также расти.

Концепция научного управления Тейлора была принята в штыки не только рабочими, но и многими предпринимателями, которые считали недопустимым какое-либо вмешательство в сферу их управленческой деятельности. Распространялись слухи о возможности замены управляющих чудодейственной «научной техникой». Однако все эти опасения оказались напрасными. На практике система Тейлора способствовала укреплению иерархической структуры производства и усилению контроля за деятельностью рабочих, труд которых был жестко регламентирован в соответствии с «законами науки».

Тейлор был промышленным инженером, поэтому он смотрел на рабочего как на средство повышения производительности труда, которое требует наилучшего использования технических средств (машин, оборудования, агрегатов). Это возможно, если технические средства будут наиболее полно отвечать функциональным возможностям рабочего. Требуемое соответствие может быть достигнуто двумя путями: либо технические средства приспособить к возможностям рабочего, либо наоборот, — подбирать рабочего к созданной машине. Тейлор считал, что наиболее правильным является второй путь.

Тейлор и на управление смотрел как на машину. Следует отметить, что такой подход был всеобщим в то время. И преподавание менеджмента велось в виде промышленного инжиниринга.

¹ Тейлор Ф. Научные основы организации промышленных предприятий. Петроград, 1916. С. 21.

С именем Тейлора связывается первый прорыв в управленческой мысли, произошедший в начале XX века и заключающийся в том, что *управлять можно «научно»*.

Принципы «научного управления» Тейлора нашли широкое применение не только в промышленности, но и во всех сферах человеческой деятельности. Во времена Тейлора рабочие не имели достаточного образования, поэтому его разработки способствовали обучению рабочих и повышению их квалификации. Кроме того, принципы организации труда Тейлора были положены в основу организации массово-поточного производства, создания конвейеров.

2.2. Развитие идей Ф. Тейлора в трудах его последователей

Генри Гантт — стимулирование труда, производственное планирование Идеи Ф. Тейлора были развиты его последователями, среди которых в первую очередь следует назвать *Генри Гантта* (1861 — 1919), наиболее близкого его ученика.

Особое внимание в своих исследованиях Гантт уделял вопросам стимулирования труда, производственного планирования. Он внес значительней вклад в разработку теории лидерства. Им была разработана методика премиальной системы, составлены карты-схемы для удобства планирования, получившие название гантт-схемы.

Наиболее известны следующие работы Гантта: «Труд, заработная плата и доход» (1910), «Промышленное руководство» (1916), «Организация труда» (1919).

Вслед за Тейлором Гантт считал, что до каждого рабочего необходимо довести конкретное производственное задание. Кроме того, рабочий должен знать, что в случае его своевременного и качественного исполнения он получит премиальное вознаграждение. Помимо этого, рабочий премируется за перевыполнение норм выработки. Первая премиальная система была разработана им в 1901 г. Рабочему, выполнившему дневное задание, выплачивалась премия в 50 центов. При условии выполнения всеми рабочими заданий, мастер также получал дополнительную премию. Внедрение этой системы на ряде предприятий позволило вдвое повысить производительность труда рабочих.

Особенность премиальной системы оплаты труда заключалась в сохранении минимального заработка независимо от степени невыполнения нормы.

Ганттом был предложен график (график Гантта), по которому каждый рабочий мог проследить за результатами своего труда и размером заработка за час, день, неделю. График Гантта является предшественником сетевого графика, для расчета которого в настоящее

время широко используются ЭВМ. Для обучения рабочих новым приемам разрабатывались специальные схемы выполнения операций.

Гантт рассматривал человеческий фактор в качестве основного двигателя повышения эффективности производства. Но в то же время он считал, что производство не следует рассматривать только как источник существования рабочего. Рабочий должен получать удовлетворение от выполняемой им работы. Гантт писал: «Все, что мы принимаем, должно находиться в согласии с человеческой природой. Мы не можем понукать людьми; мы обязаны направлять их развитие»¹.

Гантт считал, что время принуждения рабочих к труду ушло в прошлое. Теперь *основное внимание необходимо уделять обучению рабочих новым навыкам с целью сокращения непроизводительных затрат времени*. Повышая свою квалификацию, рабочие сознательно и лучше выполняют порученные им задания. Они начинают осознавать свою ответственность за выполняемую работу. Все это сопровождается улучшением их физической формы и внешнего вида. Эти мысли нашли отражение в статье «Обучение рабочих навыкам промышленного труда и сотрудничества» (1908), в которой Гантт отмечал, что управляющие, освоившие прогрессивные методы научного управления, не испытывают желания возвращаться к прежним методам. Использование навыков индустриального труда способствует налаживанию сотрудничества (кооперации) между рабочими и управляющими.

Свои мысли относительно социальной ответственности бизнеса Гантт изложил в работе «Организация труда». Основное содержание проблемы заключается в следующем: общество испытывает потребность в товарах и услугах, предоставляемых различными предприятиями. Для бизнесменов основное значение имеет прибыль, а не предоставление обществу товаров и услуг. Вместе с тем общество считает, что если предприятие не предоставляет ему необходимых товаров и услуг, то такое предприятие не имеет права на свое существование. На основе этих рассуждений Гантт сделал вывод о том, что «система бизнеса должна воспринять социальную ответственность и посвятить себя прежде всего служению обществу; в противном случае общество в конечном счете предпримет попытку сокрушить ее, чтобы свободно действовать в соответствии со своими собственными интересами»².

Гантт мечтал о «демократии на производстве», считая, что «из всех проблем менеджмента наиболее важной является проблема человеческого фактора».

Фрэнк и Лилиан Гилбреты — рационализация труда Среди последователей Тейлора особенно выделяются *Фрэнк Гилбрет* (1868—1924) и его жена *Лилиан Гилбрет* (1878—1958). Они занимались вопро-

¹ *Gantt KL, Wonc, Wages and Profils. N.Y., 1916. P. 124.*

² *Classics in Management / Ed. by H.F. Merrill. N.Y., 1960. P. 158.*

сами рационализации труда рабочих, изучением физических движений в производственном процессе и исследованием возможностей увеличения выпуска продукции за счет роста производительности труда.

Все усилия Фрэнка и Лилиан Гилбрет были сконцентрированы на направлении, которое позднее получило название *«изучение движений»*.

Начиная свой жизненный путь учеником каменщика, Ф. Гилбрет заметил, что все движения, с помощью которых люди кладут кирпич, можно объединить в три связки. Он тщательно изучил все эти движения и выделил те из них, которые являются наиболее эффективными. Результатом изучения движений и используемых инструментов явилось предложение о необходимости сокращения количества движений, необходимых для кладки одного кирпича с 18 до 4,5 при росте производительности труда со 120 до 350 кирпичей, уложенных за час.

Ф. Гилбрет продолжил исследования, проводимые Тейлором, которые заключались в том, что Тейлор тщательно замерял количество железной руды и угля, которые человек может поднять на лопатах различного размера. Гилбрет также провел аналогичные исследования с переброской сыпучих материалов лопатами. Он установил, что нецелесообразно перебрасывать разные материалы одной и той же лопатой. В случае переброски легкого материала лопата будет загребать слишком мало, и труд рабочего окажется малопродуктивным, несмотря на затраченные усилия. При переброске же тяжелого материала лопата будет захватывать его слишком много, и работа окажется чересчур утомительной для рабочего. Проведя значительное количество исследований, Гилбрет определил формы и размеры различных лопат, пригодных для переброски разнообразных материалов. Выбирая лопату в соответствии с весом и объемом перебрасываемых материалов, рабочий мог выполнить запланированную работу с меньшими усилиями при наибольшей производительности труда.

Работы Ф. и Л. Гилбрет оказали значительное влияние на развитие организации и технического нормирования труда. В нашей стране наиболее известны их книги *«Азбука научной организации труда и предприятий»* и *«Изучение движений»* (1911), *«Психология управления»* (1916), которые переведены на русский язык и неоднократно переиздавались в 1924—1931 гг.

Значительное внимание в своих исследованиях Ф. Гилбрет уделил изучению движений во время работы, которое предполагает наличие трех фаз:

- определение наилучших приемов работы;
- обобщение в виде правил;
- применение этих правил для нормализации условий работы с целью повышения ее производительности.

Аналитическая работа по изучению движений заключается в следующем:

- описывается действующая практика в данной профессии;
- перечисляются применяющиеся движения (их номенклатура);
- перечисляются переменные факторы, влияющие на каждое движение;
- описывается лучшая практика в данной профессии;
- перечисляются применяемые движения;
- перечисляются переменные факторы, влияющие на каждое движение.

Все факторы, влияющие на производительность рабочего, делятся на три группы:

- *переменные факторы рабочего* (телосложение, здоровье, образ жизни, квалификация, культура, образование и т.д.);
- *переменные факторы обстановки, оборудования и инструментов* (отопление, освещение, одежда, качество используемых материалов, монотонность и трудность работы, степень утомляемости и т.д.);
- *переменные факторы движения* (скорость, количество выполненной работы, автоматичность, направление движений и их целесообразность, стоимость работы и пр.).

Каждый фактор изучается в отдельности, выявляется его влияние на производительность труда. Наиболее важными из них Гилбрет считал факторы движения. Он подробно изучил влияние различных факторов на продолжительность, интенсивность и направленность рабочих движений.

В своей строительной фирме Ф. Гилбрет ввел жесткий набор письменных правил по кирпичной кладке и бетонным работам, а также по взаимоотношениям работников с конторой фирмы. «Все работники должны следовать этим правилам до последней буквы, пока они не получили письменного разрешения об отмене определенных правил».

В начале 1900-х годов Фрэнк и его жена Лилиан для изучения рабочих операций стали применять кинокамеру в сочетании с микрохронометром для выполнения хронометражных наблюдений. Микрохронометр — это часы, которые изобрел Фрэнк и которые могли записывать интервалы продолжительностью до $1/2000$ с. С помощью стоп-кадров Гилбреты смогли выявить и описать 17 основных движений кисти руки. Они назвали эти движения *терблигами*. Это название произошло от фамилии Гилбрет, если ее прочитать «задом наперед». Кроме киносъемки, Гилбреты использовали шкалограммы и другие приспособления. Ф. Гилбрет является изобретателем карт и схем технологических процессов, циклографа.

Предложенный Гилбретами новый метод, основанный на изучении простейших операций, в настоящее время широко использует-

ся на Западе как основа нормирования производственных операций. Применение этого метода в фирме Ф. Гилбрета дало значительный рост производительности труда. Анализ микродвижений при выполнении производственных операций позволяет устранить лишние, нерациональные движения. Поэтому анализ предшествует работам по нормированию труда.

В современных концепциях менеджмента большое внимание отводится нормированию труда. Об этом свидетельствует популярность так называемого правила Паркинсона: «Работа расширяется до пределов времени, отведенного для ее выполнения».

Кроме изучения движений, Гилбрет уделял особенно большое внимание изучению и анализу всего процесса в целом. В результате анализа могло оказаться, что ряд движений являлся излишним и мог быть исключен из рассматриваемого процесса. Дальнейшее повышение производительности могло быть достигнуто за счет ускорения движений.

Рационализация и нормализация, считал Гилбрет, касаются не только движений, но и освещения, отопления, одежды, отдыха, приема пищи, развлечений, мебели, используемого инструмента. Эти факторы также оказывают значительное влияние на нормализацию движений и их оптимальное сочетание.

Большое внимание Гилбреты уделяли вопросам обучения работников. Максимальное использование знаний и способностей рабочих должно быть направлено на повышение благосостояния страны. Управляющие предприятий также должны иметь достаточные способности, опыт и знания. Деятельность предприятий должна в обязательном порядке планироваться и управляться. Без соблюдения этих условий нельзя добиться роста эффективности производства.

Г. Эмерсон — 12 принципов производительности труда Значительный вклад в развитие системы Тейлора внес *Г. Эмерсон* (1853—1931). Широкую известность получил его труд «Двенадцать принципов производительности», в котором он изложил свои взгляды на рационализацию производства. Эмерсон исследовал принципы трудовой деятельности применительно к любому производству независимо от рода его деятельности. В этом состоит основное отличие применяемых им методов от тех, которые использовались Гилбретом, Ганттом, Бартом, Томпсоном, изучавшим методы организации труда в пределах одного предприятия применительно к отдельным профессиям.

Эмерсон основное внимание уделял теоретическим вопросам исследования проблемы организации труда. С этой целью он расчленил процесс организации труда на составные части и тщательно изучал каждую из них. Проведенный анализ позволил ему сформулировать *двенадцать принципов производительности*, которые дают возможность максимально увеличивать производительность труда

в любой сфере деятельности: в производстве, на транспорте, и строительстве, в домашнем хозяйстве и т.д.

Двенадцать принципов повышения производительности труда сводятся к следующим.

1. Наличие четко поставленных целей или идеалов как главная предпосылка эффективной работы.

2. Присутствие здравого смысла во всякой работе. Без этого невозможны осуществление творческой работы в организации, выработка целей и контроль за их претворением.

3. Возможность получения квалифицированного совета, компетентной консультации. В каждой организации необходимо создать отдел рационализации, который бы вырабатывал рекомендации по совершенствованию управления во всех подразделениях.

4. Соблюдение строгой дисциплины на основе стандартных письменных инструкций, полного и точного учета, использования системы вознаграждений. Для достижения требуемой дисциплины возможно применение различных методов: от «уроков жизни» до наказаний.

5. Справедливое отношение к персоналу (через «справедливую» оплату труда). Этот принцип основывается на тщательном отборе работников. При этом Эмерсон советовал основное внимание «обращать на внутренние склонности и способности, на характер — на то, что в конце концов определяет собой человека».

Справедливое отношение к персоналу предполагает повышение его квалификации, улучшение условий труда и жизни.

6. Наличие своевременного полного, надежного, постоянного, точного учета.

Вопросам учета Эмерсон уделял особенно большое внимание. «Только тот, кто учитывает все количество и все цены, кто учитывает эффективность того и другого, только тот может действительно применять все остальные принципы и достигнуть высокой производительности».

7. Регулирование производства (диспетчирование), которое Эмерсон рассматривал как неотъемлемую часть деятельности организации.

Диспетчирование и планирование рассматривались им в непосредственной связи и единстве.

8. Планирование (расписание) работ.

9. Нормирование операций на основе рациональных приемов их выполнения.

Эмерсон отмечал, что сдельная оплата труда ведет к чрезмерному напряжению сил рабочего. Для установления трудовых норм необходимо использовать хронометраж всех операций. Нормирование позволяет устанавливать нормы времени и расценки с учетом выявления неиспользованных резервов роста производительности труда. На величину норм оказывает непосредственное влияние уровень механизации и автоматизации производственных процессов. Нормы и рас-

ценки не должны пересматриваться без изменения условий организации труда. К их разработке надо привлекать психологов, физиологов.

10. Нормализация условий работы.

Без нормализации условий работы невозможно ни точное планирование, ни полный и своевременный учет. Нормализация условий работы Эмерсон рассматривал как необходимую предпосылку роста производительности труда.

11. Наличие разработанных инструкций и стандартов в письменном виде.

Эмерсон считал совершенно беспочвенным существующее мнение о том, что «будто бы стандартные инструкции убивают в работе инициативу, превращают его в автомат». Наоборот, писал он, «предприятие, лишенное стандартных письменных инструкций, не способно к неуклонному движению вперед».

12. Наличие рациональной системы оплаты труда за повышение производительности труда. При этом Эмерсон отмечал, что «поденная плата противоречит основному принципу вознаграждения и справедливости». Он отмечал, что рост производительности труда наемных рабочих во многом определяется их «идеалами». Поэтому не следует сводить вознаграждение только к увеличению оплаты труда.

Идеалом двенадцати принципов производительности, — писал Эмерсон, — является устранение потерь, и именно для этой цели они формулируются. В каком именно деле устранять потери — это принципиального значения не имеет¹.

Эмерсон выступал как идеолог устранения всех потерь вообще в интересах всего человечества и всеобщего блага. Его теория была направлена на то, чтобы отыскать такие способы и методы организации труда, которые позволили бы повышать производительность труда не так болезненно, как это было задумано системой Тейлора.

Эмерсон отмечал, что следование разработанным им принципам значительно повышает производительность труда рабочих. Ему принадлежит известное изречение: «Работать напряженно — значит прилагать к делу максимальные усилия; работать продуктивно — значит прилагать к делу усилия минимальные».

Эмерсон делал различия между трудом напряженным и трудом продуктивным. На принципе напряжения основана почасовая оплата труда, а на принципе продуктивности — нормирование выработки и премиальная система оплаты труда.

Большое внимание ученый уделял *исследованию штабного принципа в управлении*. Он поддерживал идею Тейлора о том, что *линейный принцип построения организации должен дополняться штабным принципом*, который приобретает особенно большое значение в крупных фирмах. Штабной персонал обладает большими специальными зна-

¹ Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. М: Экономика, 1972. С. 201.

ниями, необходимыми для линейных работников в процессе принятия управленческих решений. Основное назначение штабных подразделений в организации Эмерсон видел в том, «чтобы каждый член линейного подразделения мог в любое время извлечь выгоды из штабных знаний и штабной помощи».

Г. Эмерсон получил образование в Европе. На его взгляды большое влияние оказали идеи прусского генерала фон Мольтке, разработавшего концепцию генерального штаба, на основе которой прусская армия превратилась в чудовищную военную машину второй половины XIX в.

Согласно концепции генерального штаба при возникновении сложной военной проблемы она разбивается на несколько отдельных вопросов, каждый из которых изучается одним из офицеров штаба. Затем в штабе собирается и обобщается вся совокупность информации по данной проблеме, а затем сообщается военачальнику (линейному руководителю), который наделен правом принятия окончательного решения по данной проблеме и несет персональную ответственность за последствия принятия этого решения.

Эмерсон считал, что штабной принцип применим к организациям всех типов, а не только военным. Он наделял неограниченными полномочиями одного человека. Впоследствии эти функции были возложены на штаб управленческих работников, что позволило добиться сочетания принципа единоначалия с коллегиальностью (сбор и обработка информации) в процессе принятия управленческих решений.

Эмерсон отмечал, что линейный (военный) принцип построения организаций не может использоваться на предприятиях, так как цели современных предприятий значительно отличаются от целей предприятий в прошлом. Им сформулировано положение о том, что *каждая иерархическая ступень управления создается для улучшения обслуживания нижестоящей ступени, а не для облегчения положения вышестоящих звеньев управления.*

По многим вопросам управления Эмерсон продвинулся дальше Тейлора. Этим, видимо, объясняется то обстоятельство, что многие его мысли и двенадцать принципов производительности не потеряли своей актуальности и в настоящее время.

Генри Форд — основные принципы организации производства

Идеи Тейлора в области организации производства продолжил *Генри Форд* (1863—1947). Он автор двух книг: «Моя жизнь, мои достижения» и «Сегодня и завтра». Первая книга была переведена на русский язык в 1924 г., вторая — в 1928 г.

Форд родился в семье мичиганского фермера, эмигранта из Ирландии. Два важнейших события детства произвели на него серьезное впечатление. В 12 лет он впервые увидел на дороге движущийся локомобиль, и в этом же году ему подарили часы. С детства он был «прирожденным техником». Увиденный локомобиль определил его дальнейшую судьбу.

В 15 лет Форд оставил занятия в школе и определился учеником в механическую мастерскую в Детройте. В этом возрасте он уже мог не только починить любые часы, но даже изготовить вполне приличные часы. В молодые годы он имел более 300 часов. Одно время он хотел даже изготавливать часы, но пришел к мысли, что не все люди их будут покупать. А ему хотелось наладить производство какой-нибудь продукции для массового потребителя. И он обратился к средствам передвижения.

В 1891 г. он разработал конструкцию газолиновой тележки и несколько лет занимался совершенствованием ее двигателя. Впервые Форд сумел на ней проехать в 1893 г. Газолиновая тележка, имеющая резервуар емкостью 12 л, пробегала 60 миль со скоростью 20 миль в час.

На базе этой газолиновой тележки впоследствии был создан автомобиль «Форд» модель «Т», который имел уже четыре цилиндра, автоматическое пусковое устройство и был проще своего предшественника при том, что стал удобнее и практичнее в использовании.

С 1893 г. Форд уже работает в должности главного инженера Эдисоновской компании Детройта, специализирующейся на освещении города. В 1899 г. он становится главным инженером Детройтской автомобильной компании и работает в ней по 1902 г. Деятельность в этой компании принесла ему известность изобретателя скоростных моделей автомобилей.

В 1903 г., Форд создает «Форд синьер компани», контрольный пакет акций которой (51%) он приобретает в 1916 г. В 1919 г. его сын приобретает остальные — 41% акций. Весь пакет акций оказался в руках семьи Форда. Благодаря созданию автомобиля модели «Т» Форд сломал все прежние концепции, существовавшие в автомобильной промышленности. Эта модель пользовалась огромной популярностью среди покупателей — в 1908—1927 гг. было продано свыше 15 млн автомобилей этой модели. Это были дешевые и практичные автомобили, способные преодолеть и ухабистые проселки, и грязь, и снег, и песок, и даже каменную лестницу. В народе этот автомобиль называли «жестяной машинкой». Сам Г. Форд тоже ездил на такой.

Создавая автомобильное производство, Форд писал, что цель его состояла в том, «чтобы производить с минимальной затратой материала и человеческой силы и продавать с минимальной прибылью». Он отмечал, что «алчность есть род близорукости». Вместе с тем он имел громадную прибыль за счет увеличения объема продаж. «Запомни: тот, кто слишком гонится за прибылью, никогда не гребет деньги лопатой! Вот мне лично просто нравится выпускать автомобили, которые раскупаются, как горячие пирожки!» В основу организованного им производства были положены следующие *принципы*:

- *не следует бояться возможных неудач*, так как «неудачи дают только повод начать снова и более умно»;

- *не следует бояться конкуренции* и вместе с тем не следует стремиться к нанесению вреда делу и жизни другого человека, являющегося вашим конкурентом;
- *не следует ставить получение прибыли выше работы на пользу потребителей.* «По существу, в прибыли нет ничего дурного. Хорошо поставленное предприятие, принося большую пользу, должно приносить большой доход»;
- *«производить — не значит дешево покупать и дорого продавать».* Покупать сырье и материалы следует «по сходным ценам», добавляя в процессе производства незначительные дополнительные расходы, но добиваясь при этом изготовления доброкачественной продукции. «Вести азартную игру, спекулировать и поступать нечестно — это значит затруднять только указанный процесс»¹.

Следуя сформулированным им принципам, Форд сумел резко увеличить годовой объем производства автомобилей с 18 664 в 1909 г. до 1 250 000 в 1920 г. При этом цена автомобиля неуклонно снижалась, за десять лет она упала с 950 до 355 долл.

В системе Тейлора центральное место занимал ручной труд. Форд заменил ручной труд *машинами*, т.е. сделал дальнейший шаг в развитии системы Тейлора. Он сформулировал *основные принципы организации производства*.

1. Максимальное разделение труда, специализация.
2. Широкое применение высокопроизводительного специального оборудования, инструментов и приспособлений.
3. Размещение оборудования по ходу технологического процесса.
4. Регламентированный ритм производства продукции.
5. Механизация транспортных операций.

На основе этих принципов появилась *возможность создания поточного производства*, которое позволяет повышать производительность труда рабочих, по существу, без вмешательства мастера, которому не требуется самому подгонять рабочих. На поточной линии это осуществляется автоматически в связи с тем, что рабочий вынужден сам приспособляться к скорости движения конвейера и других механизмов.

Большое значение при создании поточной линии имеет четкая техническая и организационная подготовка производства и обслуживания рабочих мест. *Форд впервые отделил основную работу от ее обслуживания.* Все необходимое для работы (заготовки, материалы, инструменты, приспособления, тара, чертежи и пр.) заблаговременно подается на рабочее место. Таким образом, основному производственному рабочему не надо отвлекаться на выполнение вспомогательных операций и он все свое рабочее время может посвятить выполнению порученной ему операции на своем рабочем месте.

¹ Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. М.: Финансы и статистика, 1989. С. 24.

Поточные методы организации производства способствовали возникновению конвейерных методов работы (идею движущейся ленты Форд подсмотрел на одном мясокомбинате), где специализация операций сочеталась с принудительным ритмом работы, задаваемым автономным движением предметов труда.

Первый конвейер был пущен в 1913 г., экономический эффект от его внедрения превзошел все ожидания. Каждую минуту с конвейера сходило шесть готовых автомобилей. В течение длительного времени империя Форда с легкостью держала в своих руках весь потребительский рынок автомобилей. Однако впоследствии, с возрастом, он утратил чувство новаторства и уступил свои позиции другой американской компании — «Дженерал Моторс». В сентябре 1945 г. Форд отошел от дел и передал руководство компанией своему внуку — Генри Форду-второму. Дела компании «Форд Мотор» находились в упадке, ей грозило банкротство. Однако у внука оказалась хорошая интуиция на людей: он нанял знающих менеджеров, которые сумели уже к середине 50-х гг. XX в. вернуть компании былую мощь.

Конвейеризация производства способствовала резкому повышению темпа, интенсивности и напряженности труда рабочих при одновременной его изнурительной монотонности. Конвейерный метод организации производства поставил рабочих в крайне жесткие условия. Им приходилось неподвижно стоять по восемь часов в день без каких-либо перерывов, выполняя одну и ту же операцию. Во время работы запрещалось переговариваться: рядом ставили рабочих разных национальностей — индуса с немцем, финна с китайцем.

Г. Форд брал на работу женщин, бывших заключенных, эмигрантов, слепых и пр. «Труд — это источник счастья», — говорил он. Однако такое счастье могли выдержать немногие. Рабочие и профсоюзы выступили против фордизма. В 1912 г. их поддержал Конгресс США, высказавшийся против использования системы Тейлора на государственных предприятиях. В 1970-х гг. авторы доклада «Работа в Америке» отмечали, что «промышленность расплачивается за продолжающуюся приверженность к практике Тейлора низкой производительностью рабочего и высоким уровнем саботажа, прогулов и текучести кадров».

В системе Форда *повышается роль и значение внутрипроизводственного оперативного планирования* и, в частности, поддержания на требуемом уровне оборотных заделов между смежными операциями с различной длительностью времени на их выполнение. Кроме того, в системе Форда *повышается роль контроля за качеством продукции*. В случае появления брака дефектные детали и узлы немедленно изымаются с конвейера, так как малейшая задержка в его работе может привести к остановке всего процесса производства.

Так же, как и Тейлор, Форд придавал большое значение работе распределительного бюро, которое разрабатывало подробнейшим образом весь производственный процесс изготовления продукции, вплоть до деталей и операций. Однако в системе Форда теряет свое значение инструкционная карточка, которой отводилась значительная роль в системе Тейлора. Это связано с тем, что в основе работы конвейера лежит такт (темп). Интенсивность труда рабочего непосредственно связана с темпом и скоростью движения конвейера, которые четко рассчитываются. На конвейере работают низкоквалифицированные рабочие, не имеющие специальной подготовки. Этим достигается высокая взаимозаменяемость рабочих, и предприятие не зависит от них.

Согласно основной концепции Форда, предприятие должно развиваться как *комплексное*, обеспечивая себя всем необходимым для осуществления производства выпускаемой продукции. Так, производство автомобилей невозможно без проката черных металлов. В связи с этим Форд налаживает свое металлургическое производство. Металлургическое производство, в свою очередь, требует железной руды и угля. Поэтому Форд приобретает железные рудники и угольные шахты. Для перевозки всех этих материалов необходим транспорт, и Форд оснащает производство железнодорожным транспортом, автобазами, пароходами и пр. Кроме того, Форд налаживает изготовление всех необходимых для производства основной продукции комплектующих изделий — электротехнических, резиновых и др. Применение подобной структуры организации производства было вполне оправдано в условиях, когда рыночные отношения не получили должного развития. Форд видел в этой организационной структуре следующие преимущества: во-первых, независимость от изменений условий работы и конъюнктуры взаимосвязанных отраслей промышленности; во-вторых, возможность подчинения всех вспомогательных и обслуживающих производств и предприятий ритму работы основного — производства автомобилей.

Значительное внимание в системе Форда уделялось вопросам стандартизации как основного, так и вспомогательного производства, что позволило резко сократить затраты средств, сил и времени.

В социальном плане Форд продолжал развивать основное положение системы Тейлора о гармонии интересов предпринимателя и рабочего.

Появление системы Форда связано с тем этапом общего кризиса капитализма, когда империализм, и прежде всего американский, пытался найти новые направления своего развития путем создания крупнейших трестов и синдикатов, стремящихся в собственных интересах регулировать производство и сбыт продукции, чтобы избежать кризисов перепроизводства. Форд считал свою фирму гарантированной от кризисов перепроизводства, а рабочих — от безработицы.

Однако и концепция Форда, и его фирма потерпели крах во время кризиса 1929—1933 гг. Не выдержало также испытания временем одно из основных положений концепции Форда о преимуществах замкнутой организации производства в рамках одной фирмы. Разрушение этого положения связано с развитием специализации и кооперирования.

Школа научного управления связана с именами К. Барта, С. Томпсона, Г. Гантта, Ф. и Л. Гилбрет, которые в течение многих лет являлись ближайшими сотрудниками Тейлора. Такие же исследователи, как Г. Форд и Г. Эмерсон, непосредственно с Тейлором не работали, но они опирались в своих исследованиях на идеи и основные положения его работ.

Тесты для самопроверки

1. Основоположником научного управления является:
 - 1) А. Файоль;
 - 2) Э. Мэйо;
 - 3) М.С. Горбачев;
 - 4) Ф. Тейлор;
 - 5) Г. Гантт;
 - 6) М.П. Фоллетт.
2. Направление разработок (А. «Изучение движений» и влияющих на них факторов. В. Определение двенадцати принципов повышения производительности труда. С. Разработка плановых графиков, сокращение непроизводительных затрат. D. Разработка принципов научной организации производства. Е. Создание системы научной организации труда) принадлежит:
 - 1) Ф. Тейлору;
 - 2) Г. Гантту;
 - 3) Г. Форду;
 - 4) Ф. Гилбрету;
 - 5) Г. Эмерсону.
3. Отнесите каждый фактор по принадлежности к соответствующей группе (А. Переменные факторы рабочего. В. Переменные факторы обстановки, оборудования и инструментов. С. Переменные факторы движения):
 - 1) монотонность и трудность работы;
 - 2) здоровье;
 - 3) культура;
 - 4) телосложение;
 - 5) отопление;
 - 6) скорость;

- 7) количество выполненной работы;
 - 8) квалификация;
 - 9) образование;
 - 10) стоимость работы;
 - 11) автоматичность;
 - 12) образ жизни;
 - 13) направление движений и их целесообразность;
 - 14) степень утомляемости;
 - 15) освещение.
4. Отнесите каждый принцип по принадлежности к соответствующей группе (А. Принципы повышения производительности труда (по Эмерсону). В. Принципы организации производства (по Форду)):
- 1) регламентированный ритм производства продукции;
 - 2) нормирование операций;
 - 3) нормализация условий работы;
 - 4) максимальное разделение труда, специализация;
 - 5) размещение оборудования по ходу технологического процесса;
 - 6) наличие инструкций и стандартов;
 - 7) наличие рациональной системы оплаты труда;
 - 8) механизация транспортных операций;
 - 9) соблюдение строгой дисциплины;
 - 10) применение специального оборудования, инструментов и приспособлений.
5. Личная заслуга Ф. Тейлора состоит:
- 1) в сближении интересов рабочих и администрации;
 - 2) в ориентации на материальные потребности человека;
 - 3) в разработке мероприятий, способствующих повышению производительности труда;
 - 4) в работе по управлению — это определенная специальность, управлять надо «научно».
6. Сущность концепции Ф. Тейлора заключается:
- 1) в проведении экспериментов;
 - 2) в установлении рабочего научно обоснованного дневного задания;
 - 3) в создании системы научной организации труда;
 - 4) в разделении функций по производству и по управлению;
 - 5) в привлечении рабочих к управлению.
7. Основные положения фордизма состоят:
- 1) в ориентации на ручной труд;
 - 2) в повышении цен на производимую продукцию;
 - 3) в разработке основных принципов организации производства;
 - 4) в повышении качества продукции за счет привлечения труда высококвалифицированных рабочих.

8. Укажите, какие положения школы научного управления используются в современном менеджменте:

- 1) жесткий контроль за деятельностью рабочих;
- 2) использование труда менеджеров-профессионалов;
- 3) нормирование производственных операций;
- 4) повышение благосостояния каждого работника;
- 5) ориентация на экономического человека;
- 6) необходимость стимулирования труда;
- 7) создание благоприятных условий для работы;
- 8) организация поточного производства и конвейеров;
- 9) гармония интересов предпринимателя и рабочего.

Библиографический список

1. *Дункан У.Дж.* Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. М., 1996.
2. *Герчикова И.Н.* Менеджмент: Учебник для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА; Банки и биржи, 2004.
3. *Тейлор ФУ.* Принципы научного менеджмента. М., 1991.
4. *Форд Г.* Моя жизнь, мои достижения. М.: Финансы и статистика, 1989.
5. *Эмерсон Г.* Двенадцать принципов производительности. М.: Экономика, 1992.

ФОРМИРОВАНИЕ КЛАССИЧЕСКОЙ (АДМИНИСТРАТИВНОЙ) ШКОЛЫ В УПРАВЛЕНИИ

3.1. Основные положения концепции А. Файоля

Классическая, или, как ее еще называют, *административная*, школа в управлении развивалась в период с 1920 по 1950 г. Родоначальником этой школы считается *Анри Файоль* (1841 — 1925), французский горный инженер, выдающийся менеджер-практик, один из основоположников теории управления. В 19 лет Файоль окончил Национальную школу горного дела в Сент-Этьене.

В отличие от школы научного управления, которая занималась в основном вопросами рациональной организации труда отдельного рабочего, представители классической школы занялись разработкой подходов к *совершенствованию* управления организацией в целом. Подобный подход в известной мере объясняется и тем обстоятельством, что Ф. Тейлор и Ф. Гилбрет начинали свою деятельность простыми рабочими, в то время как Файоль и его последователи имели опыт работы в качестве руководителей высшего звена управления в большом бизнесе. Так, Файоль, с именем которого связывают возникновение этой школы и которого называют отцом менеджмента, на протяжении 30 лет (1888—1918) был управляющим большого французского горнодобывающего и металлургического концерна «Комамбо». Когда он принял руководство, концерн находился на грани краха. К моменту выхода Файоля в отставку (1918) концерн превратился в одно из крупнейших, эффективно работающих предприятий, что способствовало укреплению обороноспособности Франции во время Первой мировой войны.

Административные операции — умение управлять пресоналом

Находясь в отставке, Файоль создал и возглавил Центр административных исследований, который занимался выполнением заказов по проведению исследований в различных сферах экономической деятельности (табачная промышленность, почтово-телеграфное ведомство). Файоль был награжден орденом Почетного легиона и другими государственными наградами, имел высокие научные звания.

Управленческой деятельностью занимались и другие представители этой школы. Так, Линдалл Урвик был консультантом по вопросам управления в Англии, Джеймс Д. Муни, который писал работы совместно с А.К. Рейли, работал под руководством П. Слоуна в компании «Дженерал Моторс». Следовательно, работая в организации на разных уровнях управления, представители школы научного управления и классической школы имели различные взгляды на проблемы управления организацией. Создатели школы научного управления основное внимание уделяли повышению эффективности производства, тогда как представители классической школы главным считали совершенствование управления организацией в целом. Файоль и другие представители классической школы относились к администрации организаций, поэтому часто классическую школу называют *административной*.

Наряду с вопросами рациональной организации труда отдельного рабочего классическая школа начинает заниматься разработкой общих принципов управления организацией. Целью классической школы было *создание универсальных принципов управления*. При этом классическая школа придерживалась того мнения, что следование этим принципам, несомненно, приведет организацию к успеху.

А. Файоль в своих исследованиях исходил не из американского, а из европейского, в частности французского, опыта организации и управления производством. Главное внимание он уделял непосредственно самому процессу управления, который он рассматривал как функцию администрирования, предназначенную для оказания помощи административному персоналу в достижении целей организации.

Основным трудом Файоля является его работа «Общее и промышленное управление», написанная в 1916 г. и переизданная в СССР (1923) с предисловием А. К. Гастева.

В основе концепции Файоля лежало положение о том, что во всяком предприятии имеется два организма: *материальный и социальный*. Первый включает сам *труд, средства труда и предметы труда* в их совокупности, под вторым он подразумевал *отношения людей* в процессе труда. Эти отношения и стали предметом исследований Файоля, т.е. он сознательно ограничил область своих изысканий.

Файоль старался обосновать необходимость и возможность создания особой науки управления людьми как части общего учения об управлении предприятием.

Управлять, утверждал Файоль, значит *вести предприятие к его цели, извлекая возможности из всех имеющихся в распоряжении ресурсов*.

По мнению Файоля, администрирование составляет часть управления, которое включает шесть основных групп операций управленческой деятельности:

1) техническую и технологическую (производство, изготовление, переработка);

- 2) коммерческую (закупка, продажа, обмен);
- 3) финансовую (привлечение капиталов и эффективное управление ими);
- 4) охранную (охрана собственности и физических лиц);
- 5) учетную (инвентаризация, балансовые ведомости, издержки производства, статистика);
- 6) административную (предвидение, организация, распорядительство, координирование и контроль).

Руководство перечисленными операциями Файоль называл *общим управлением*. Однако далеко не все шесть групп операций стали предметом его пристального изучения. Основное внимание он уделил *административным операциям*, содержание которых заключается в умении управлять персоналом.

Органом и инструментом административной функции служит лишь образование социального порядка. В то время как прочие функции (первые пять из шести вышеперечисленных. — //С) оперируют материалами и машинами, административная функция воздействует на персонал¹ -

Файоль рекомендовал использовать санкции как основной метод управленческого воздействия.

Технические, коммерческие, финансовые и другие операции интересуют Файоля только потому, что они являются объектом воздействия административной функции. Самостоятельно он их не рассматривает.

В значительной степени успех управления зависит, по Файолю, от опыта руководителя, его способностей и таланта. Файоль считал, что процесс управления не поддается строгой регламентации. Вместе с тем процесс управления должен основываться на определенных принципах и правилах.

Пять обязательных общих функций Файоля Заслуга Файоля заключается в том, что он разделил все функции управления на *общие*, относящиеся к любой сфере деятельности, и *специфические*, относящиеся непосредственно к управлению конкретным предприятием (организацией).

Файоль рассматривал управление как особый вид деятельности, чего никто до него не делал. Он считал, что собственно управленческая деятельность должна стать особым объектом исследования. Файоль определил, что деятельность по управлению включает в себя *пять обязательных общих функций*: предвидение (планирование), организацию, распорядительство, координирование и контроль.

Файоль понимал, что управленческая деятельность может отличаться в зависимости от размера предприятия (организации), уровня в управленческой иерархии и т.п.

Файоль Л. Общее и промышленное управление. М.: ЦИТ, 1923. С. 24.

Однако несмотря на это, она обязательно должна включать в себя все пять перечисленных выше функций. Для каждой функции Файоль сформулировал правила и технику их осуществления.

1. *Предвидение (планирование)* — разработка программы действий предприятия по техническим, финансовым, коммерческим и другим операциям на перспективу (например, пять, десять лет) и на текущий период (год, месяц, неделя, сутки).

Предвидению Файоль уделял особое значение. По его мнению, предвидение составляет наиболее существенную часть управления. «Предвидеть — ... означает исчислять будущее и подготавливать его; предвидеть — это уже почти действовать».

Основное место в предвидении отводится разработке *программы действий*, под которой он понимал «конечную цель, руководящую линию поведения, этапы предстоящего пути и средства, которые будут пушены в ход». Картина будущего не всегда может быть четко представлена, зато ближайшие события могут быть проработаны достаточно детально.

Для разработки программы действий необходимо знание:

- ресурсов предприятия (денежный капитал, недвижимость, оборудование, материалы и сырье, трудовые ресурсы, величина производственной мощности, конъюнктура рынка и т.д.);
- ведущих направлений развития предприятия;
- возможных изменений внешних условий, сроки наступления которых нельзя определить заранее.

Составление необходимой программы, по мнению Файоля, требует от руководящего персонала:

- искусства управлять людьми;
- известного нравственного мужества;
- большой активности;
- достаточной устойчивости;
- известной компетенции в производственной области;
- наличия достаточного опыта в делах.

2. *Организация*. Под организацией работы предприятия Файоль понимал обеспечение его всем необходимым для работы. Он различал материальную и социальную организацию. Материальная организация включает в себя обеспечение предприятия необходимыми материалами, капиталом, оборудованием. Социальная организация включает обеспечение предприятия людьми. Социальный организм должен быть способен выполнять все операции, необходимые для осуществления производственного процесса на предприятии.

Управление людьми (социальный организм) включает следующие обязанности:

- установление программы действий, определение задач, целей и потребностей предприятия и установление соответствия между ними и материальным и социальным организмами;

- наблюдение за выполнением программы;
- осуществление руководства предприятием компетентным и энергичным руководителем;
- правильный подбор административного аппарата;
- точное определение функций;
- согласование усилий для выполнения намеченной работы;
- ясное, отчетливое и точное формулирование решений;
- поощрение ответственности и инициативы;
- справедливое вознаграждение за труд;
- предупреждение ошибок и недоразумений;
- обязательное соблюдение дисциплины;
- подчинение личных интересов интересам предприятия;
- единство распорядительства;
- всеобщий контроль;
- борьба с злоупотреблениями в регламентации, с бюрократическим формализмом, бумажной волокитой и т.д.

Все указанные обязанности являются справедливыми и в настоящее время.

Построенный социальный организм требуется привести в действие. Эта задача выполняется с помощью функции распорядительства.

3. *Распорядительство*. Его цель — извлечение наибольшей пользы и выгоды из подчиненных руководителю работников в интересах предприятия в целом.

По Файолю, руководитель, исполняющий функцию распорядительства, должен придерживаться следующих правил:

- знать в совершенстве подчиненных ему работников;
- увольнять неспособных работников;
- хорошо знать условия, связывающие предприятие и служащих;
- подавать положительный пример;
- периодически проводить инспектирование социального организма предприятия;
- проводить совещания с ведущими работниками предприятия с целью согласования единства направлений и усилий;
- стремиться к тому, чтобы среди персонала предприятия господствовали активность и преданность;
- не уделять мелочам много внимания в ущерб решению важнейших вопросов.

4. *Координирование*. Его главная цель — достижение соответствия и согласованности между различными частями предприятия путем установления рациональных связей в производстве. Эти связи носят самый разнообразный характер: по содержанию они могут быть техническими, экономическими, организационными; по иерархическому признаку — связи между различными ступенями управляемого объекта. Кроме того, сюда относятся связи между собственно производством, с одной стороны, и распределением, обменом и потребителем — с другой.

Управление предприятием через функцию координирования призвано рационально организовать все эти связи на основе их изучения и совершенствования.

5. *Контроль*. Задачей контроля является проверка исполнения в соответствии с принятой программой. Контроль должен осуществлять контролер, отвечающий следующим требованиям: компетентность, чувство долга, независимое положение в отношении к контролируемому объекту, рассудительность и такт. Он обязан воздерживаться от вмешательства в управление и исполнение дел. Контроль должен осуществляться вовремя и иметь конкретные последствия.

Таким образом, главный вклад Файоля в теорию управления состоял в том, что он рассмотрел управление как *универсальный процесс, состоящий из пяти функций управления (предвидение, организация, распорядительство, координирование и контроль)*.

Файоль отмечал, что никаких возражений не вызывает включение в область управления таких функций, как предвидение, организация, координирование и контроль. Однако это не относится к функции «распорядительство», которую можно изучать и отдельно. Включение распорядительства в перечень основных функций управления он объяснял следующими причинами: 1) с распорядительством непосредственно связано формирование персонала предприятия и аппарата его управления; 2) тождественность принципов управления и принципов распорядительства. Управление и распорядительство тесно взаимосвязаны.

На основе выделения основных функций в 1923 г. Файоль дал определение понятию «управление».

Управлять — значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать; предвидеть — учитывать грядущее и выбатывать программу действия; организовывать — строить двойной материальный и социальный организм предприятия; распоряжаться — заставлять персонал надлежаще работать; координировать — связывать, объединять, гармонизировать все действия и все усилия; контролировать — заботиться о том, чтобы все совершалось согласно установленным правилам и отданным распоряжениям.

Файоль выделял еще шестую — *административную* — функцию, которая отличается от пяти других функций управления. Административная функция оказывает воздействие только на персонал предприятия. При этом Файоль предостерегал от возможности смешения административной функции с понятием «правление». Под правлением он понимал движение предприятия к поставленным целям на основе наилучшего использования всех его ресурсов. Правление предполагает использование всех шести сформулированных функций.

Управление Файоль рассматривал в качестве шестой функции, действие которой должно быть обеспечено правлением. Вместе с тем он не ставил знака равенства между административной функцией и правлением.

Файоль рассматривал предприятие как *замкнутую систему управления*. Основное внимание он уделял внутренним возможностям (условиям) повышения эффективности деятельности предприятия за счет совершенствования процесса управления. Файоль сформулировал принципы (законы, правила), которые, по его мнению, применимы к любой административной деятельности. При этом Файоль отмечал, что принципы далеко не всегда требуют жесткого исполнения. Они гибки и подвижны, и их применение зависит от меняющихся обстоятельств, от состава работников и т.д.

14 принципов управления Файоля

1. *Разделение труда*. Целью разделения труда является выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству, при тех же затратах усилий. Разделение труда непосредственно связано со специализацией.

Этот принцип может быть применим как для сферы производственного, так и управленческого труда. Разделение труда эффективно до определенных размеров, при достижении которых оно не приносит желаемых результатов.

2. *Полномочия и ответственность*. Полномочия — это право распоряжаться ресурсами предприятия (организации), а также право направлять усилия сотрудников на выполнение порученных заданий. Ответственность представляет собой обязательство выполнять задания и обеспечивать их удовлетворительное завершение.

Полномочия являются инструментом власти. Под властью понималось право отдавать приказы. Власть непосредственно связана с ответственностью. Различают должностную (официальную) власть и личную власть, вытекающую из индивидуальных качеств работника.

В современных условиях этот принцип звучит так: полномочия (права) должны соответствовать ответственности.

3. *Дисциплина*. Дисциплина предполагает достижение выполнения соглашений, заключенных между предприятием и его работниками, в том числе и повиновение. В случае нарушения дисциплины к работникам могут применяться санкции.

Файоль считал обязательным соблюдение дисциплины как для руководителей всех рангов, так и для рабочих. Он указывал на то, что дисциплина такова, каков руководитель.

4. *Единоначалие {единство распорядительства}*. Работник должен получать распоряжения и указания от своего непосредственного руководителя. Кроме того, он должен уважать авторитет руководителя.

Сформулировав этот принцип, Файоль вошел в противоречие с рекомендациями Тейлора, который считал, что рабочие могут подчиняться разным функциональным руководителям.

5. *Единство направления (дирекции)*. Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна иметь план и одного руководителя. При наличии нескольких групп для координации их деятельности

необходим единый план, утвержденный вышестоящим руководством. Файоль подчеркивал: «Один руководитель и единый план для совокупности операций, имеющих общую цель».

6. *Подчиненность личных {индивидуальных} интересов общим.* Интересы одного работника или группы работников должны быть направлены на выполнение интересов всего предприятия и не должны превалировать над ними. В случае возникновения противоречий в интересах задач руководителя является их примирение.

7. *Вознаграждение персонала*, т.е. цена оказываемых услуг. Работники должны получать справедливую заработную плату за свой труд. Это в одинаковой степени относится и к рабочим, и к управляющим.

8. *Централизация.* На предприятии должно быть достигнуто определенное соответствие между централизацией и децентрализацией, которое зависит от его размеров и конкретных условий деятельности.

Небольшие предприятия имеют высокую степень централизации, а крупные — меньшую. Выбор правильного соотношения между централизацией и децентрализацией позволяет достичь наилучших результатов.

9. *Склярная цепь {иерархия}.* Склярная цепь — это ряд руководящих работников, находящихся на разных уровнях иерархии (от высших руководителей до руководителей низового звена). Склярная цепь определяет подчинение работников. Иерархическая система управления является необходимой, но если она наносит ущерб интересам предприятия, то ее необходимо усовершенствовать.

Рациональная структура управления организацией требует наличия наряду с иерархией горизонтальных связей.

10. *Порядок.* Файоль подразделял порядок на «материальный» и «социальный». Каждый работник должен иметь свое рабочее место, обеспеченное всем необходимым. Для этого руководитель должен хорошо знать своих подчиненных и их потребности. Коротко этот принцип можно сформулировать так: «место — для всего и все — на своем месте».

11. *Справедливость.* Справедливость — это сочетание доброты и правосудия. Работник, чувствующий к себе справедливое отношение, испытывает преданность фирме и старается трудиться с полной отдачей.

12. *Стабильность рабочего места для персонала.* Для предприятия наиболее предпочтительными являются работники, которые держатся за свое место. Высокая текучесть кадров характеризует плохую работу управленческого персонала, снижает эффективность работы предприятия. Кроме того, этот принцип говорит о том, что работнику необходимо определенное время для овладения требуемыми навыками на должном профессиональном уровне. В процветающей компании управленческий персонал является стабильным.

13. *Инициатива*. Проявление предприимчивости и инициативы не только руководителями, но и всеми работниками предприятия. Претворение в жизнь данного принципа часто требует от администрации «поступиться личным тщеславием».

14. *Корпоративный дух*. Сила предприятия в гармонии («единении») всех работников предприятия. Файоль указывал на недопустимость использования в управлении принципа «разделяй и властвуй». Напротив, считал он, руководители должны поощрять коллективизм во всех его формах и проявлениях.

Основные положения административной школы Предложенная Файолем классификация принципов управления способствовала упорядочению управленческого процесса. Файоль подчеркивал универсальность принципов управления, не ограничивая их применение только сферой производства. Он считал, что предложенная им система принципов не может быть окончательно сформулирована. Она должна оставаться открытой для дополнений и изменений, основанных на новом опыте, его анализе и обобщении. Файоль отмечал, что применение принципов на практике — это «трудное искусство, требующее вдумчивости, опыта, решительности и чувства меры». Многие из приведенных выше признаков не утратили своей актуальности и в настоящее время, несмотря на произошедшие за последние десятилетия изменения.

Файоль рассматривал теорию управления (в его терминологии — администрирование) как совокупность правил, приемов, принципов, направленных на осуществление предпринимательской деятельности наиболее эффективно, оптимально используя ресурсы и возможности предприятия.

Файоль выделил важнейшие принципы: единство командования и руководства. По его мнению, для достижения определенной цели должны быть соответствующая программа и единый руководитель. Нарушение этого принципа приводит к неправильному разграничению функций внутри организации. В отличие от Тейлора, Файоль отрицает необходимость наделения функциональных работников административными правами и *впервые указывает на необходимость создания штабов*, которые не должны обладать правом руководства, а только осуществлять подготовку к будущему, выявлять возможные способы совершенствования организации.

Особое внимание Файоль уделил составлению *прогноза и плана*. Он указал на необходимость краткосрочного и долгосрочного планирования в каждой организации, а также на необходимость планирования в национальном масштабе, исходя из потребностей общества в целом и в особенности производства.

Заслугой Файоля является утверждение о том, что каждый член общества в большей или меньшей степени нуждается в знании принципов административной деятельности.

Таковы основные положения административной школы Файоля. Главным в ней Файоль считал сам метод анализа и расчленения процесса администрирования. Особое внимание он уделял вопросу подготовки руководящих кадров, решительно выступая против существующей системы, опирающейся на инженерные дисциплины. Основным положением для рабочих Файоль считал достижение ими технического мастерства. Мастерство же управленческих работников может быть достигнуто по мере продвижения их по служебной лестнице.

Файоль ставил задачу — научить промышленных администраторов такому управлению занятыми на предприятии рабочими, которое обеспечивало бы наибольшую индивидуальную и коллективную производительность труда путем концентрации их «воли» в одном, строго определенном направлении, указанном предпринимателем. Последнее требует создания науки об управлении людьми, опирающейся на «тщательное изучение и научное экспериментирование».

Особое внимание школа Файоля уделяла разработке основных индивидуальных, психологических качеств, которыми должен обладать администратор. Был составлен следующий перечень качеств:

- здоровье и физические качества;
- ум и интеллектуальные способности;
- моральные качества (сдержанность, воля, настойчивость, решительность в принятии ответственных решений, чувство долга и т.д.);
- хорошее общее образование;
- способность управлять людьми (предвидение, умение разработать план действий, организаторские способности, умение воздействовать на людей для выполнения поставленных целей, искусство общения, коммуникабельность, умение контролировать действия подчиненных);
- знание всех наиболее важных функций и направлений деятельности предприятия;
- подлинная компетентность в деятельности конкретного предприятия.

Советы Файоля молодым управляющим (менеджерам) Наиболее интересными среди них являются следующие¹:

1) дополняйте свои технические знания «умением распоряжаться, предвидеть, организовывать и контролировать». «Вас будут судить не по вашим знаниям, а по вашим действиям»;

2) получайте «необходимые ценные дополнения к вашему образованию» общением с руководителями;

3) при общении с рабочими тщательно взвешивайте свои слова и не делайте незаслуженных замечаний. Всесторонне изучайте поведение, характер, сноровку и даже личную жизнь рабочих;

4) при благоприятных отношениях с руководителями не злоупотребляйте их доверием;

5) при оценке окружающих вас людей соблюдайте должную сдержанность и меру, не допускайте необоснованной и недоброжелательной критики;

6) постоянно пополняйте свои знания и не отставайте от достижений современного общества.

Обращаясь к молодым менеджерам, Файоль писал:

Вы принадлежите к... интеллигенции, поэтому не должны отставать от передовых идей во всех областях.

Взгляды Файоля и Тейлора имеют принципиальное отличие. У Тейлора рабочий является одним из элементов производства наряду с предметами труда и орудиями производства. Файоль же рассматривает рабочего как «социально-психологического индивида». Он выдвигал на первый план «социально-организационную задачу», у Тейлора же она растворяется в задаче общеорганизационной.

Файоль во многом пошел дальше Тейлора. В частности, он предпринял попытку с теоретических позиций исследовать «социальный организм» предприятия, в то время как Тейлор практически все свои усилия направлял на рационализацию «материального» организма.

Следует отметить, что позднее в американской практике, а за нею и в других странах тейлоризм и файолизм слились в единую концепцию, известную как школа «научного менеджеризма».

3.2. Развитие концепции А. Файоля

Последователями Файоля, развившими и углубившими основные положения его доктрины, являются Л.Ф. Урвик, Л. Гьюлик, М. Вебер, Г. Черч, Дж. Муни, А. Рейли, А.П. Слоун.

Принципы построения формальной организации Л. Урвика Английский исследователь *Л.Ф. Урвик* — автор примерно 40 работ и многочисленных статей по вопросам организации управления производством. Он внес значительный вклад в развитие классической школы управления. Особого внимания заслуживает его работа «Элементы администрации». Ряд лет Урвик был директором Международного института по управлению в Женеве, а затем вице-президентом Британского института управления.

Вслед за Файолем Урвик уделил большое внимание разработке основных функций администрирования. К ним он относил: планирование, организацию, укомплектование штата, руководство, координацию, отчетность и составление бюджета. Следует отметить, что указанные функции до сих пор используются в качестве основных в многочисленных исследованиях зарубежных авторов.

Урвиком разработаны следующие принципы построения формальной организации, не утратившие своей актуальности до настоящего времени.

1. *Соответствие людей структуре.* Считалось, что вначале следует детально разработать структуру организации, а затем приступить к подбору специалистов в полном соответствии с требованиями структуры.

2. *Создание специальных и «генерального» штабов.* Урвик указывал на необходимость наличия в организации двух видов штабов: специальных и «генерального». Основной функцией специальных штабов должна быть разработка рекомендаций для руководителя организации. Задачей «генерального» штаба является подготовка и передача приказов руководителя, контроль текущей работы и оказание помощи руководителю в координации деятельности штабных специалистов. Необходимость «генерального» и специальных штабов вытекает из возрастания сложности управления и усложнения в связи с этим функции координирования.

3. *Сопоставимость прав и ответственности.* Этот принцип говорит о том, что любой линейный руководитель должен иметь власть, соответствующую и равную ответственности.

4. *Диапазон контроля.* Урвику принадлежит формулировка принципа «диапазон контроля», под которым понимается количество лиц, которыми эффективно может управлять руководитель. Норма управляемости определялась им в количестве не более пяти—шести человек. Диапазон контроля не может быть твердо установлен, так как зависит в каждом конкретном случае от индивидуальных качеств руководителя.

5. *Специализация.* Возможны три типа специализации управленческих работников: по признаку цели, операций, типу потребителя или географическому признаку. Однако в чистом виде подобное разделение весьма затруднительно, поэтому необходимо выбирать в каждом случае комплексный критерий.

6. *Определенность.* Определенности в деятельности организации можно добиться, если для каждой должности письменно определены права, обязанности, ответственность и взаимосвязи с другими работниками.

Сравнивая взгляды Урвика и Файоля, следует отметить, что Урвик глубже формулировал основные принципы построения формальной организации. Особое внимание Урвик уделял соотношению полномочий (прав) и ответственности. В отличие от Файоля, который рассматривал ответственность изолированно, Урвик отмечал, что *обязанности должны соответствовать полномочиям {правам}*.

Л. Гюлик уточнил элементы административной деятельности, уделив особое внимание работе с кадрами.

М. Вебер — проблемы лидерства Одним из видных представителей классической школы, ее направления «человеческих отношений» является немецкий юрист и социолог *Макс Вебер* (1864—1920), который развивал свои взгляды примерно в одно время с Ф. Тейлором. Поэтому его концепция включает в себя основные положения тейлоризма, в частности, то, что принято называть «организационным подходом».

Основное внимание в своих работах Вебер уделял изучению проблемы лидерства и структуры власти в организации. Вебер различает три типа организаций в зависимости от характера власти, которой обладает руководитель:

- 1) харизматический;
- 2) традиционный;
- 3) идеальный (или бюрократический).

Харизматический тип организации возникает тогда, когда ее возглавляет руководитель с исключительными, привлекательными личными качествами, т.е. харизматический лидер. Согласно мнению западной социологии харизматический тип лидера был характерен для докапиталистических организаций.

Традиционный тип организации непосредственно связан с харизматическим. В случае смены в организации руководителя все работники организации по традиции подчиняются руководителю, заменившему прежнего лидера.

Идеальный (бюрократический) тип организации основан на специальном разделении власти, обеспечивающем руководителю возможность быть лидером в организации. Бюрократический тип организации вызван появлением особого социального слоя бюрократии, специализирующейся на управлении. Бюрократия зародилась в недрах рабовладельческого строя, ее развитие непосредственно связано с разделением труда.

В основе бюрократического типа организации лежат знания, опыт и административные навыки. Бюрократия определяет вертикальную иерархию в организации и опирается, как правило, на административные методы управления. Она занимает привилегированное положение, ключевые позиции как в обществе, так и в отдельной организации. Наличие бюрократии требует создания в организации административных служб, специализирующихся на управленческих функциях. Без этого крупные организации не могут рационально функционировать и развиваться.

По мнению Вебера, только бюрократический тип организации способствует достижению ею наибольшей эффективности производства, именно этому типу организации Вебер уделял значительное внимание в своей концепции.

Главное место в такой организации занимают различные «бюро», основные функции которых остаются неизменными и не зависят от перемещения и взглядов отдельных работников или подразделений.

В своей основной работе «Теория социально-экономической организации» Вебер сформулировал *принципы построения «идеальной организации»*. К ним относятся следующие:

1) вся деятельность организации расчленяется на простейшие элементарные операции, выполнение которых формально закрепляется за отдельными звеньями;

2) каждый руководитель наделяется формально закрепленными властью, авторитетом и правами, которые действуют только внутри организации. Организация строится на соблюдении принципа иерархии; каждый член организации подчиняется должностному лицу, занимающему вышестоящее положение по служебной лестнице;

3) разрабатываются четкие правила, инструкции и стандарты, определяющие порядок работы и ответственность каждого члена организации;

4) любой руководитель должен быть одинаково справедливым по отношению к своим клиентам и подчиненным и в то же время должен сохранять необходимую «социальную дистанцию»; исключается использование эмоций и личных соображений;

5) в организации должна существовать определенная кадровая политика, обеспечивающая стимулирование деятельности ее членов. Каждый работник должен занимать должность в соответствии со своей квалификацией и компетентностью и быть огражден от возможности произвольного увольнения. Продвижение работников по служебной лестнице должно осуществляться в зависимости от продолжительности и успешности его работы в организации или же с учетом обоих факторов. Материальное стимулирование необходимо производить с помощью системы заработной платы, продвижения по службе, установления пенсий. На материальное вознаграждение не должна оказывать влияния личная жизнь работников;

6) в организации должна действовать четкая система контроля и санкций.

Среди выделенных Вебером признаков организации положительной оценки заслуживают такие признаки, как необходимость разделения труда и его формальное закрепление, которые используются и в настоящее время.

Вебер считал недопустимыми любые отступления от формально установленных структур, процедур, стандартов и правил. По его мнению, неформальные отношения не могут оказывать положительного действия на результаты деятельности организации. Впоследствии ученые пришли к выводу, что часто неформальные отношения способствуют эффективности деятельности организации.

По Веберу, организация представляет собой закрытую, жесткую модель, соответствующую стадии машинного производства. Такой организации соответствует бюрократия как наиболее общая форма управления.

Вместе с тем следует отметить, что Вебер рассматривал не всю организацию в целом, а лишь некоторые ее элементы. В этом заключается узость его подхода к анализу деятельности организации. Однако характеристики идеальной (бюрократической) организации, рассмотренные Вебером, позволили акцентировать внимание на определенных параметрах организации и определить направления формализации ее деятельности.

Вклад Вебера в развитие управленческой мысли состоит в разработке теории бюрократического построения организации и, в частности, системы управления. В отличие от Тейлора, который стремился к тому, чтобы рабочий работал, как машина, Вебер пытался найти способы, чтобы вся организация работала, как машина. С этой целью разрабатывались права и обязанности каждого работника, правила и процедуры поведения в любой ситуации. Процедуры и правила регламентировали все направления деятельности организации и каждого работника в ней, а также порядок принятия конкретных решений.

Вебер считал, что в организации должна быть хорошо разработанная система распределения власти. Он изучал различные механизмы власти, например власть, основанную на контроле и команде; экспертную власть. Однако, не сумев четко провести различия между ними, Вебер сформулировал систему власти, соответствующую «идеальному» типу бюрократии. В веберовской концепции организации отсутствовала личность, не было личностного начала и в межличностных отношениях.

Вебером и его последователями были разработаны такие важные принципы управления, как *«склярный»* принцип передачи команд и распоряжений по *«склярной цепи»*, принципы *«единства распоряжения»*, *«исключения рутинных проблем»* и др. Все эти принципы в известной мере ограничивали власть руководителей над подчиненными, заставляли их действовать в рамках установленных процедур и правил. Права управляющих строго регламентировались должностными инструкциями, от которых они не могли отступать. Многие теоретики менеджмента считают такую «деперсонализацию власти» главным достижением внедрения бюрократических моделей в практическую деятельность организаций.

Бюрократические модели построения организаций получили распространение в 1930—40-е гг. В дальнейшем увлечение использованием этих моделей привело к созданию громоздких управленческих структур, не отвечающих потребностям предпринимательства и требующих гибкости и оперативности управленческой работы.

Г. Черч — структурные вопросы производства и управления на предприятии Один из представителей классической школы — *Г. Черч*. В своей работе «Основы управления производством» он основное внимание уделял структурным вопросам производства и управ-

ления на предприятии, а также пытался внести свой вклад в разработку общих правил организации труда, включая принципы его разделения, координации, вознаграждения и т.п. Однако в этой области он повторял других авторов и не внес в принципы организации труда ничего нового.

Черч пытался разработать основы управления любым производственным предприятием, т.е. предприятием вообще. Свои идеи Черч изложил в книге «Наука и практика управления», которая в СССР была впервые издана в 1927 г. в сокращенном виде под названием «Основы управления производством».

Черч делит весь производственный процесс на ряд функций, необходимых для осуществления конечной цели — производства продукта. «*Производство*, — писал он, — есть *синтез проектирования, оборудования, распорядительства, учета и оперирования*»¹.

Проектирование определяет формы, размеры и свойства продукции, т.е. его задачей является проектирование конструкции изготавливаемых изделий. В нашем понимании сегодня — это техническая подготовка производства.

Функция *оборудования* включает в себя оснащение предприятия основными фондами — зданиями, сооружениями, оборудованием, механизмами, транспортными средствами и т.д., а также построение генерального плана предприятия, технику безопасности, размещение оборудования.

Под *распорядительством* Черч понимал координирование всех прочих функций, а также наблюдение за их выполнением. К этой функции он относил координирование действий всего административного персонала предприятия и наблюдение за рабочими.

Учет есть функция отражения всего происходящего на предприятии. Черч выделял два вида учета: технический и счетоводный (бухгалтерский).

Задачей *оперирования* является осуществление самого процесса производства, т.е. превращение сырья и материалов в готовую продукцию. «Оперирование есть непосредственная техническая работа резки, штамповки, сверления, ткачества, плавки, сборки и т.д., исполняемая над материалами и трансформирующая их. Кроме этой непосредственной работы, в определение ничего не входит»².

Основное внимание Черч уделял более глубокому изучению и анализу указанных функций. В каждой функции были выделены составляющие элементы и этапы ее осуществления.

В функции проектирования были выделены следующие этапы: разложение проектируемой продукции на детали, наиболее удобные для осуществления процесса производства; выбор методов обработ-

¹ Черч Г. Основы управления производством. М: НК РКИ СССР, 1927. С. 20.

² Там же. С. 67.

ки каждой детали и операций, входящих в эту деталь; координация работ по проектированию продукции; экономия труда; выбор наиболее подходящих материалов; спецификация рабочих приемов; организация конструкторского бюро. Другими словами, в функцию проектирования Черч включал то, что в настоящее время понимается под технической подготовкой производства.

Рассматривая функцию оборудования, Черч отмечал, что организация нового производства требует продумывания таких вопросов, как организация складов, определение сколько и каких материалов, полуфабрикатов и готовой продукции будет на них храниться. Одновременно определялось количество элементов труда, которое будет проходить через обработку. Это, по мнению Черча, давало возможность установить виды необходимого оборудования для обработки намеченного количества предметов труда и его пропускную способность. Далее, как и в отношении функции проектирования, Черч намечал этапы осуществления функции оборудования.

Функцию распорядительства Черч рассматривал с двух сторон: со стороны установки и со стороны административной. Установка создает определенную схему обязанностей, административная — подбирает людей, которые должны будут исполнять обязанности, и организует их работу. Этой функции Черч уделял наибольшее внимание, подробно описывал содержание составляющих ее элементов и этапов.

Аналогично рассматривались им функции учета и оперирования.

В своей книге Черч изложил общие принципы организации управления предприятием, уделив особое внимание проектированию структуры производства и управления, а также работе аппарата управления предприятием. Особое значение Черч придавал анализу и синтезу, которые он называл «основными орудиями» управления. Им разработаны основы системного анализа как составного элемента науки управления.

Разработанные Черчем теоретические положения не утратили актуальности и в настоящее время. Кроме того, они сыграли заметную роль в период становления науки об организации управления производством.

Принципы организации Дж. Муни и А. Рейли Заметный вклад в формирование и развитие классической школы менеджмента внесли Дж. Муни и А. Рейли. В 1939 г. ими была опубликована работа «Принципы организации», в которой они дали общее определение понятию организации как одной из форм объединения людей для достижения общей цели. *Без определения цели не может эффективно функционировать ни одна организация, в том числе и в сфере бизнеса.* Достижение общей цели требует взаимопонимания. Поэтому руководство организации должно прежде всего считать своей главной задачей создание благоприятного климата в организации и направлять на ее достижение все усилия работников. Выполнение основной задачи

требует безукоснительного соблюдения таких принципов организации, как **склярный** (т.е. иерархия власти), **функциональный** (разделение труда по функциям) и **координация**.

На основе разработок **Файоля** и его последователей сформировалась классическая модель организации, базирующейся на **четырёх** главных принципах:

- 1) четкое функциональное разделение труда;
- 2) передача команд и распоряжений по «склярной цепи» сверху вниз;
- 3) единство распорядительства («никто не работает более чем на одного босса»);
- 4) соблюдение «диапазона контроля» (осуществление руководства ограниченным числом подчиненных).

Все вышеуказанные принципы построения организации справедливы и поныне, несмотря на то, что достижения НТП наложили на них определенный отпечаток. Так, широкое использование в практической деятельности электронно-вычислительной техники упростило связи между органами (звеньями) управления в организации за счет ускорения обработки информации.

Классическая модель организации создавалась в условиях авторитарного стиля руководства, которому были подчинены и действующие структуры управления, и строго регламентированные процедуры выполнения работ, исключаящие какой-либо творческий подход работников к выполнению возложенных на них функций.

В целом же для классической школы менеджмента характерно игнорирование человека и его потребностей. За это представители школы подвергаются справедливой критике со стороны теоретиков и практиков менеджмента.

Тесты для самопроверки

1. Укажите, какой из функций, сформулированных **А. Файолем**, принадлежит каждое из положений (А. Обеспечение организации всем необходимым для ее нормального функционирования. В. Проверка исполнения разработанных и принятых программ, выявление отклонений. С. Достижение согласованности между различными функциями управления и частями предприятия. D. Воздействие на работников для достижения целей предприятия. Е. Разработка программы действий на текущий период и перспективу):

- 1) предвидение (планирование);
- 2) организация;
- 3) распорядительство;
- 4) координирование;
- 5) контроль.

2. Укажите, каков идеальный (бюрократический) тип организации:
 - 1) организация, которую возглавляет харизматический лидер;
 - 2) организация, все работники которой подчиняются одному руководителю;
 - 3) организация, имеющая четко разработанную структуру и разделение труда, закрепленное в стандартах, правилах, процедурах, системе контроля.
3. Разнесите нижеприведенные принципы по принадлежности (А. Принципы управления (по Файолю). В. Принципы построения формальной организации (по Урвику)):
 - 1) диапазон контроля;
 - 2) соответствие людей структуре;
 - 3) разделение труда (специализация);
 - 4) единство распорядительства;
 - 5) стимулирование работников;
 - 6) создание специальных и «генерального» штабов;
 - 7) наличие у работников прав и ответственности;
 - 8) наличие должностных инструкций на каждого работника (определенность).
4. Отнесите нижеприведенные функции по принадлежности (А. Общие функции управления (по Файолю). В. Общие функции организации управления производством (по Черчу)):
 - 1) проектирование;
 - 2) оперирование (процесс производства);
 - 3) предвидение (планирование);
 - 4) организация;
 - 5) учет;
 - 6) распорядительство;
 - 7) координирование;
 - 8) контроль.
5. Главный вклад А. Файоля в теорию управления состоит:
 - 1) в разработке принципов организации производства;
 - 2) в рассмотрении предприятия как замкнутой системы управления;
 - 3) в необходимости создания штабов для управления;
 - 4) в управлении — это универсальный процесс, включающий в себя пять общих функций (предвидение, организацию, распорядительство, координирование и контроль).
6. Под административной функцией А. Файоль понимал:
 - 1) правление;
 - 2) управление;
 - 3) предвидение (планирование);
 - 4) авторитет руководителя.
7. Понятию «управление» А. Файоль давал следующее определение:
 - 1) предвидение, организация, распорядительство, координирование и контроль;
 - 2) единый руководитель и единый план действий;

- 3) хорошо разработанная система распределения власти;
 - 4) научное экспериментирование.
8. Классическую школу часто называют административной:
- 1) из-за наличия шестой — административной — функции;
 - 2) так как А. Файоль и многие его последователи относились к администрации организации;
 - 3) так как А. Файоль создал и возглавил Центр административных исследований;
 - 4) из-за оказания воздействия на администрацию предприятия.
9. Укажите представителя классической (административной) школы, которому принадлежит каждое из положений (А. Управление — это универсальный процесс, состоящий из пяти функций управления (предвидение, организация, распоряительство, координирование и контроль). В. Разработка принципов построения «идеальной» организации. С. Производство — это синтез проектирования, оборудования, распоряительства, учета и оперирования. D. Разработка принципов построения формальной организации):
- 1) Л. Урвик;
 - 2) А. Файоль;
 - 3) Г. Черч;
 - 4) М. Вебер.
10. Назовите принципы построения классической модели организации:
- 1) соблюдение диапазона контроля;
 - 2) «разделяй и властвуй»;
 - 3) единство распоряительства;
 - 4) в центре внимания — человек;
 - 5) четкое функциональное разделение труда;
 - 6) передача команд по «склярной цепи»;
 - 7) наказание за любую провинность.

Библиографический список

1. *Ермакова Л. И.* и др. Эволюция теории и опыт эффективного управления за рубежом. М.: Мир, 1994.
2. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М.: Дело, 1992.
3. *Управление — это наука и искусство:* А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. М.: Республика, 1992.
4. *Файоль А.* Общее и промышленное управление. М., 1991.
5. *Файоль А., Тейлор Ф., Форд Г.* и др. Из истории развития менеджмента. М., 1992.
6. *Черч Г.* Основы управления производством. М.: НК РКИ СССР, 1927.

ШКОЛА ПСИХОЛОГИИ И ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ: ВОЗНИКНОВЕНИЕ И РАЗВИТИЕ

4.1. Человек и его поведение — основа школы психологии и человеческих отношений

Представители школы научного управления и классической школы психологии понимали значение *человеческого* фактора, но отводили ему второстепенную роль, ограничиваясь рассмотрением экономического стимулирования, справедливой оплаты труда и установлением формальных функциональных отношений. Тейлор рассматривал возможности рабочего как само собой разумеющиеся и считал главным — приспособить человека к машине.

В период зарождения и становления школы научного управления и классической школы психология находилась в зачаточном состоянии. Кроме того, исследователи, занимающиеся управлением предприятием, никак не связывали управление с психологией. Правда, отдельные последователи Ф.У. Тейлора — Ф. Гилбрет, Г. Гантт, С. Томпсон и другие американские инженеры — пытались подвести под «научную организацию труда» физиологическую и психологическую основу. Это не могло не дать толчок к возникновению и развитию физиологии и психологии.

Одним из недостатков школы научного управления и классической школы было то, что они до конца не осознавали роли и значения человеческого фактора, который в конечном счете является основным элементом эффективности организации. Поэтому школу психологии и человеческих отношений, которая устранила недостатки классической школы, часто называют *неоклассической школой*.

Первая попытка применить психологический анализ к практическим задачам производства была предпринята профессором Гарвардского университета США *Г. Мюнстербергом* (1863—1916). Науки, используемые при осуществлении практических задач, называются техническими. Поэтому и практическую психологию, примененную к хозяйству, Мюнстерберг назвал *психотехникой*, целью которой яв-

ляется разработка методов определения требований, предъявляемых к людям (профконсультации и профориентация).

Мюнстерберг считал необходимым перенести испытания профессиональной пригодности из производственной обстановки в лабораторию, кабинет психолога. Он отделил испытание профессиональной пригодности от обучения. В процессе профессионального отбора выбирали людей, пригодных для данной профессии применительно к конкретному предприятию. Кандидатуры, не удовлетворяющие требованиям предприятия, отклонялись. Мюнстерберг предложил два метода выявления требуемых качеств у кандидатов: наблюдение и тест. Тест имел явные преимущества перед наблюдением, так как требовал меньшего времени и ставил испытуемого в такие условия, когда тот вынужден проявить требуемые качества.

Впервые тест был поставлен *Каттелем* в 1890 г. и опубликован в журнале «Mind». Разработанные Каттелем методы Мюнстерберг применил на практике. Испытаниям подвергались трамвайные вагоновожатые, паромный персонал и телефонистки. Были предложены способы достижения максимальной производительности труда. Это послужило началом развертывания широкого фронта работ не только на производственных, но и на торговых предприятиях, а также применительно к административному персоналу.

В середине 1930-х гг. практически все крупные промышленные предприятия развитых стран в той или иной мере применяли психологические методы профессионального отбора кадров. Эти методы продолжают сохранять свое значение для целого ряда профессий и в настоящее время.

Наиболее крупной работой Мюнстерберга является его труд «Психология и экономическая жизнь», которая в нашей стране была переведена в 1924 г.

Школа человеческих отношений и бихевиоризм В сложившихся условиях в 1920—30-е гг. зародилась *школа человеческих отношений*, в центре внимания которой находится человек. Возникновение доктрины «человеческих отношений» обычно связывают с именами американских ученых *Э. Мэйо* и *Ф. Ротлисбергера*, которые известны своими исследованиями в области социологии производственных отношений. В частности, Ротлисбергер рассматривал предприятие как целостную систему, в которой необходимо добиваться равновесия между технической и социальной сторонами и направлять усилия работников на сотрудничество друг с другом и достижение общей цели. Он отмечал, что за последние 100 лет произошло значительное техническое развитие производства, в то время как отношение к рабочему осталось на прежнем уровне, что недопустимо. Необходимо обеспечить каждому рабочему достойное социальное положение, что непосредственно отразится на повышении эффективности работы предприятия.

квалификацией и образованием, умственными и физическими способностями. Поэтому с работником надо обращаться как с *личностью*. Используя стандартные инструкции и правила, нельзя добиться стандартного поведения всех работников. К каждому из них необходим индивидуальный подход. Это находит свое выражение в том, что, с одной стороны, значительно повысились требования к ним, а с другой — существенно увеличились затраты на их подготовку и развитие как государством, так и частным бизнесом.

К этому времени утвердилось четкое убеждение в том, что без изменения отношения к трудовым ресурсам бизнес не сможет выжить в новых экономических условиях. А это, в свою очередь, требует выработки нового понимания роли и места человека в производственном процессе, его поведения и движущих им мотивов. Возникла необходимость рассматривать каждую организацию как самостоятельную не только техническую, но и социальную систему, в центре которой находится человек.

Если тейлоризм проповедовал жесткое признание авторитета руководителя, безукоснительное выполнение его требований, пренебрежительное отношение к воли простых рабочих, то школа психологии и человеческих отношений пересмотрела свои взгляды на взаимоотношения руководителей и подчиненных. Особое внимание она уделяла изучению поведения людей в зависимости от изменяющихся условий, требовала «гуманного отношения к подчиненным», «уважения личности», «демократизации управления» и т.п.

Ученые пришли к пониманию того, что очень часто человеческое поведение определяется не знаниями и опытом, а чувствами. И не учитывать этот эмоциональный фактор поведения человека нельзя, так как он является одним из главных составляющих человеческих ценностей, от которых зависит достоинство каждого человека. Известный ученый Ф. Ротлисбергер писал:

Индустриальный концерн... является также организацией людей, в которой их надежды и воодушевление стремятся обрести свое воплощение¹.

Модели, подавляющие роль личности в организации, показали свою недееспособность на практике. Жизнь требовала их замены на более совершенные модели, в которых непосредственный исполнитель (рабочий) чувствовал бы себя лидером. Создание таких моделей требовало изменения психологии работников, их отношения к труду и к его результатам, развития инициативы и предприимчивости.

Изменение отношения к человеческим ресурсам нашло свое выражение в следующем:

- усилилась разработка социальных аспектов трудовых ресурсов, среди которых основное внимание уделялось изучению поведения и интересов человека;

- увеличилось количество лиц, участвующих в принятии управленческих решений;
- осуществлен переход к разумной специализации труда и отказ от «сверхспециализации»;
- получили признание неформальные отношения и их влияние на формальную структуру коллектива и формальные организации.

На первых этапах создания школы психологии и человеческих отношений большое внимание уделялось различным исследованиям, проведению экспериментов, проверке разных теорий, гипотез. Формирование нового направления в менеджменте требовало хорошего овладения такими науками, как психология, социология, политика и т.д. Известный теоретик в области управления Д. Макгрегор считал, что особое значение для каждого менеджера имеет умение правильно предвидеть процессы, протекающие в рыночной экономике.

Наиболее яркими представителями школы психологии и человеческих отношений являются ученые-экономисты, психологи, социологи: *М.П. Фоллетт, Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер, А. Маслоу, Д. Макгрегор, Ф. Герцберг* и др. Несмотря на то, что все эти исследователи не составляют единой школы, их объединяет то, что они поддерживали подход «новых начинаний», критически относились к концепции Тейлора и ее различным модификациям и внесли существенный вклад в развитие основных положений нового направления в управлении.

Представители этой школы пришли к пониманию того, что люди — это не только «производственный фактор», а гораздо больше. Они являются членами «социальной системы любого предприятия», а также... членами таких организаций, как семья, школа и т.п. И они всегда граждане. В этих нескольких качествах они оказывают на общество влияние... Они — взаимодействующие члены широкой социальной системы¹. Нормальное существование каждого человека требует удовлетворения его потребностей. И если физиологические потребности (в пище, одежде и др.) удовлетворить сравнительно просто, то с удовлетворением социальных потребностей (общения, признания, самовыражения и др.) дело обстоит значительно сложнее.

В своих трудах теоретики школы человеческих отношений исходили из положения о том, что процесс индустриализации разрушил ранее существовавшую патриархальную систему, которая приносила человеку чувство удовлетворения. На смену семейным отношениям и святыням, традициям родства пришло безразличие, формальные взаимоотношения и большие разочарования. Все это в конечном счете негативно сказывалось на отношении рабочих к труду, росте производительности труда и других экономических показателях дея-

¹ Кунц Г., О'Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. Т. 2. М., 1981. С. 273.

тельности предприятий. Сложившееся положение глубоко волновало как предпринимателей, так и менеджеров. Поэтому **вопросы улучшения социально-психологического климата на предприятиях выходят на первое место.**

Справедливости ради следует отметить, что понимание важности влияния социально-психологических факторов на рост производительности труда пришло, как мы уже отмечали, к известному английскому менеджеру *Роберту Оуэну* задолго до начала XX в. Работая директором ряда текстильных фабрик в Нью-Ленарке (Шотландия), Оуэн в период с 1800 по 1828 г. осуществил эксперимент, направленный на гуманизацию отношений между предпринимателями и рабочими: улучшались условия труда и быта, строилось и благоустраивалось жилье, торговля в магазинах для рабочих велась по доступным ценам, открывались школы, проводились мероприятия по облегчению женского и детского труда. Однако действия и взгляды Оуэна не получили должной поддержки. В законе, принятом в 1819 г. английским парламентом, нашли отражение лишь незначительные ограничения применения женского и детского труда. По своим взглядам Оуэн был социалистом-утопистом. В 1813 г. он обратился к своим коллегам-управляющим с призывом «относиться к живым машинам» так же внимательно, как и к «неживым». Цель оставалась прежней — повышение производительности труда.

Оуэн ранее других понял значение *морального стимулирования рабочих*. Однажды он появился на своей фабрике с тремя мотками лент — желтых, зеленых и красных — и привязал красные ленты к станкам хорошо работающих, зеленые — к станкам рабочих, имеющих средний уровень выработки, и желтые — к станкам рабочих, не выполняющих установленные нормы. Рабочие это сразу заметили и через два месяца на всех станках были красные ленты. Так, без увеличения заработной платы Оуэн добился роста производительности труда.

М.П. Фоллетт: достижения научной психологии — основа школы человеческих отношений Среди первых ученых, обратившихся к проблемам поведения человека, была американский социолог *Мери Паркер Фоллетт* (1868—1933).

Фоллетт не оставила четко сформулированной концепции, но она часто выступала с докладами и статьями. Ею было высказано много ценных мыслей, способствующих развитию нового направления в менеджменте. Один из ее современников назвал Фоллетт «философом первого ранга в области политики и бизнеса»¹.

Именно Фоллетт была первой, кто определил менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц». Это не-

¹ Полный сборник трудов Фоллетт был опубликован в 1942 г. под названием «Динамическая администрация»: *Follett M.P. Dinamic Administration*. N.Y., 1942.

посредственно связано с делегированием, которое означает передачу задач и полномочий работнику, принимающему на себя ответственность за их выполнение. Руководитель не может выполнять все функции, закрепленные за руководимым им подразделением. Поэтому он часть работы оставляет за собой, а остальную часть распределяет между сотрудниками своего подразделения. Задачей руководителя, как заметила Фоллетт, является умение «добиться выполнения работы другими». Поэтому можно считать, что *делегирование* представляет собой акт, который превращает человека, возглавляющего какое-либо подразделение, в подлинного руководителя.

Рассмотрение иерархической структуры управления приводит представителей этой школы к переоценке делегирования. Делегирование рассматривается как двусторонний процесс. Нижние уровни управления организации делегируют функции администрации и координации деятельности вверх, а верхние слои делегируют право выполнять те или иные действия вниз. Представители этой школы пытались также дать рекомендации руководителям по осуществлению делегирования ответственности. Ответственность означает, что работник отвечает за результаты выполнения задачи перед лицом, которое передает ему полномочия (права), хотя конечную ответственность всегда несет его непосредственный руководитель.

Фоллетт внесла значительный вклад в развитие школы психологии и человеческих отношений. Она опередила Мэйо и первой сформулировала идею о том, что решающее влияние на рост производительности труда рабочего оказывают не материальные, а главным образом *психологические и социальные факторы*. В основе доктрины человеческих отношений, по мнению Фоллетт, должны лежать достижения научной психологии. В своих работах она критиковала предшествующие школы за односторонний подход к управлению, игнорирование психологических аспектов и развивала идею «нового подхода» к процессу управления.

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

Одной из первых Фоллетт выдвинула идею *«участия рабочих в управлении»*. Она не сомневалась в том, что рабочие участвуют в управлении, принимая решения о способах выполнения того или иного приказа. «Прогрессивные» руководители, в свою очередь, должны развивать у рабочих чувство совместной ответственности. По ее мнению, на предприятии должна царить «подлинная общность интересов». Только так можно достичь выполнения целей организации.

Серьезное внимание в своих работах Фоллетт уделяла *проблеме конфликтов в организации*. Ею была выдвинута идея «конструктив-

ного конфликта», согласно которой конфликты следует рассматривать как «нормальный процесс» в деятельности организации, направленный на разрешение возникших проблем. Ею предлагались три способа разрешения конфликтов: «доминирование» (победа одной из конфликтующих сторон над другой), «компромисс» (соглашение за счет взаимных уступок) и «интеграция» (разложение на составные части мнений и интересов обеих сторон с тем, чтобы принять наиболее рациональный способ разрешения конфликта). Фоллетт выступала против выхода из конфликта с помощью применения силы. Вместе с тем она подчеркивала важность учета таких факторов, как время, место и обстоятельства.

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

По мнению сторонников «человеческих отношений», производство не сможет достичь значительной эффективности, если оно не будет совершенствовать социальную организацию предприятия. Инженерный подход давно исчерпал себя. На первый план выдвигаются проблемы человеческого поведения, психологии работников. Поэтому предметом исследования становятся этические нормы и правила, убеждения, мотивы поведения. **На смену концепции «экономического человека» пришла концепция «человека социального».** Если «экономический человек», продавая свою рабочую силу, стремится получить максимальную материальную выгоду, то «социальный человек» стремится к признанию, самовыражению, получению духовного вознаграждения.

4.2. Хоторнский эксперимент.

Основные положения доктрины человеческих отношений

Хоторнский эксперимент и его этапы Одним из основателей школы психологии и человеческих отношений является профессор Школы бизнеса Гарвардского университета *Элтон Мэйо* (1880—1949).

Поводом для возникновения школы психологии и человеческих отношений послужил социальный и психологический эксперимент, проведенный группой Мэйо с целью исследования факторов, влияющих на выработку рабочих, и изыскания новых методов интенсифика-

ции труда. Работа проводилась на заводе компании «Вестерн Электрик» в г. Хоторне, близ Чикаго, штат Иллинойс. В начале 1920-х гг. дела на предприятии шли неудовлетворительно из-за низкой производительности труда рабочих. Поэтому в 1923 г. администрация совместно с учеными Гарвардского университета начала проводить эксперимент по реализации идей Тейлора, т.е. как эксперимент по научному управлению. Этот эксперимент явился логическим продолжением развития теории «научного управления», господствующей в то время. Однако эксперимент превзошел все ожидания — были сделаны крупные открытия, которые и привели впоследствии к возникновению школы человеческих отношений в науке управления.

Первоначальным замыслом работы было определение зависимости между физическими условиями работы и производительностью труда.

На *первом этапе* была поставлена задача определить влияние интенсивности освещения на производительность труда. Наряду с экспериментальной была создана контрольная группа. Инженерами-исследователями проводились эксперименты по увеличению и уменьшению освещения для экспериментальной группы. Производительность труда изменялась в обеих группах (контрольной и экспериментальной) вслед за изменением уровня освещенности (соответственно увеличивалась или же уменьшалась в обеих группах). Отсюда был сделан вывод, что освещение оказывает на производительность труда очень незначительное влияние. Исследователи поняли, что эксперимент не удался из-за факторов, находящихся вне сферы их контроля. Кроме того, был сделан вывод, что трудно проводить исследования в больших группах. Этот эксперимент проводился без участия Мэйо.

На *втором этапе* в 1926 г. к группе исследователей, в которую входили экономисты, психологи, социологи, врачи, присоединился Мэйо — академически образованный человек, имеющий подготовку в области психологии; он приобрел известность в ходе эксперимента, проводимого на текстильной фабрике в Филадельфии в 1923—1924 гг. по снижению текучести кадров благодаря введению двух 10-минутных перерывов для отдыха.

Объектом эксперимента стала бригада из шести молодых работников, занятых на операции по сборке реле на конвейере, группа была изолирована от остальных работников в отдельном помещении и получала за свой труд льготную оплату. В отличие от других работников для этой группы были созданы условия, благоприятные для общения. За время эксперимента 13 раз менялись условия труда: освещенность рабочих мест, температура воздуха, режим работы, питание, система оплаты труда и т.д. С введением дополнительных перерывов в работе производительность труда возросла, так как снизилась степень утомляемости.

Наблюдатели старались расположить к себе работников. Они вели с ними дружеские беседы, расспрашивали о делах в семье, настрое-

нии, здоровье и даже о сновидениях. За 2,5 года проведения эксперимента выработка работниц возросла с 2400 до 3000 реле. Исследователи сокращали рабочий день и рабочую неделю, но несмотря на это производительность труда оставалась на прежнем уровне. И даже после отмены всех нововведений выработка сборщиц осталась такой же.

Ученые были в недоумении. Согласно существующей в то время теории управления, такого не должно было быть. Поэтому им ничего не оставалось, как обратиться к участницам эксперимента. И тогда выяснилось, что главное значение для роста производительности труда имеет то, какие отношения существуют у работниц между собой, а также между работницами и менеджерами. «Короче, рост производительности труда девушек, занятых на сборке продукции, нельзя было объяснить никакими изменениями в физических условиях работы, независимо от того, имела ли работа экспериментальный характер или нет. Однако его можно было объяснить тем, что называлось формированием организационной социальной группы, а также же особыми взаимоотношениями с руководителем этой группы»¹. Действительно, в процессе проведения эксперимента была создана обстановка внимания к труду работниц, им внушалось, что их труд имеет важное значение для общества, подчеркивалась их роль в проводимом эксперименте.

В самой группе работниц была создана свободная, непринужденная обстановка. Они подружились между собой, во время работы могли разговаривать друг с другом и отлучаться со своего рабочего места, что ранее запрещалось. При оплате их труда учитывалась выработка в группе, а не в целом по цеху. По мнению исследователей, все это способствовало формированию у работниц понимания их «социальной значимости», что послужило стимулом к изменению их отношения к своему труду, а следовательно, и к росту производительности труда.

Так возник термин «человеческие отношения», давший начало школе с аналогичным названием. Мэйо считается основным разработчиком теоретических основ этой концепции. В развитии ее практической части принял самое активное участие соратник Э. Мэйо по хоторнскому эксперименту Г. Ротлисбергер.

Эксперимент длился восемь лет — по 1933 г. Это было самое крупное эмпирическое исследование из всех исследований, когда-либо проводившихся в области менеджмента.

Впоследствии была предпринята попытка повторить полученные результаты с другой группой рабочих, на этот раз с 14 мужчинами-сборщиками. Но эксперимент не удался, так как группа была настроена враждебно и делала все возможное для сдерживания роста производительности труда. Наблюдатели отмечали, что в группе появ-

¹ Follett M.P. Dynamic Administration. N.Y., 1942. P. 74

вились свои лидеры, сформировались свои нормы поведения и справедливости. Группа определила «справедливую» норму выработки и осуждала рабочих, готовых ее перевыполнять. Те вынуждены были подчиняться мнению большинства. На основании этого неудачного опыта был сделан вывод о том, что необходимо изучать психологию малых групп. Неожиданные результаты эксперимента потребовали продолжения работ.

Задачей *третьего этапа* эксперимента было совершенствование непосредственного руководства людьми и улучшение отношений между сотрудниками и их отношения к своей работе. Однако первоначально составленный план перерос в огромную программу, состоящую из бесед с 20 тыс. сотрудников об их отношении к выполняемой работе. В результате было выяснено, что производительность труда каждого сотрудника в организации зависит как от самого работника, так и от трудового коллектива. Необходимость выявления этого влияния потребовало проведения четвертого этапа эксперимента.

Четвертый этап получил название эксперимента на участке по производству банковской сигнализации. Целью этого этапа было выявить воздействие материального стимулирования на рост групповой производительности труда. Ученые исходили из предпосылки, что рабочие, стремящиеся больше заработать, будут оказывать влияние на медленно работающих, чтобы они увеличивали производительность своего труда. Однако и здесь ученых ждала неожиданность.

На практике оказалось, что быстро работающие рабочие не стремятся наращивать темп своей работы, чтобы не выходить за рамки, принятые группой, боясь вызвать неудовольствие других рабочих. Вместе с тем медленно работающие рабочие все-таки делали все возможное для увеличения производительности своего труда. Они не хотели отставать от хороших работников.

На основании хоторнского эксперимента было сделано много научных открытий. Основными из них являются следующие:

- все проблемы производства и управления должны рассматриваться через призму «человеческих отношений», с учетом «социального» и «психологического» факторов; сам производственный процесс и «чисто физические требования» к нему имеют относительно меньшее значение. Принято считать, что Э. Мэйо научно доказал существование психосоциального фактора роста производительности труда;
- важность взаимоотношений между рабочими и руководителями, признание роли руководителя в формировании морального климата в трудовом коллективе;
- возникновение понятия «*хоторнский эффект*» — повышенное внимание к рассматриваемой проблеме, ее новизна и создание условий для проведения эксперимента способствуют по-

лучению желаемого результата. На самом деле работницы, зная, что они участвуют в эксперименте, старались работать лучше. Поэтому в практической деятельности следует стремиться избегать «хоторнского эффекта», учитывая то обстоятельство, что условия во время проведения эксперимента и в действительной жизни практически не совпадают.

Безусловно, «хоторнский эффект» оказывал влияние на рост производительности труда, но он был всего одним из факторов. Было установлено, что другим важным фактором повышения производительности является форма контроля. Во время проведения эксперимента был снижен контроль за работой девушек со стороны мастера. Они работали под наблюдением экспериментаторов. Ученые Блум и Нейлор отмечали, что «перерывы для отдыха, бесплатный обед, более короткая рабочая неделя имели для девушек не такое большое значение, как отсутствие непосредственного контроля».

Эти выводы были в корне отличными от основных положений школы научного управления и классической школы, так как основное внимание Мэйо переносил на систему взаимоотношений в коллективе, на человека, рассматриваемого уже не как машина, а как социальное существо. В отличие от Тейлора, Мэйо не считал, что рабочий ленив по своей природе. Он отмечал, что менеджеры должны доверять рабочим и стремиться к созданию благоприятных отношений в коллективе.

Предметом специального исследования школы человеческих отношений становятся чувства рабочего, его поведение, настроения, убеждения и т.д.

Сторонники этого направления считали, что рабочего можно побудить работать более производительно, если удовлетворить его социальные и психологические потребности.

Мэйо считал, что удовлетворение социальных и психологических потребностей рабочих будет способствовать достижению целей и эффективности организации, повышению производительности труда.

В ходе эксперимента была разработана программа инструктирования непосредственно рабочих и бригадиров, мастеров и начальников цехов, в которой главное внимание уделялось эмоционально-психологическому отношению руководителей к подчиненным. Со временем эта программа вылилась в обширный план промышленного обучения, известный под названием системы TWI (training within industry).

Хоторнский эксперимент положил начало созданию современной *экспериментальной социологии труда*. На ее основе возникли самостоятельные дисциплины — индустриальная психология и индустриальная социология.

Свои взгляды Мэйо изложил в работе «Человеческие проблемы индустриальной цивилизации» (1933), которая получила широкую

известность в конце 1940-х гг. В годы Второй мировой войны Мэйо продолжал исследования на авиационных заводах Южной Калифорнии. В 1945 г. вышла в свет другая известная его работа — «Социальные проблемы индустриальной цивилизации».

Метод интервьюирования В процессе хоторнского эксперимента широко использовался метод интервьюирования. Была разработана программа его использования. Вопросно-ответный способ был сразу отклонен как неприемлемый для сложившейся ситуации. Работники предпочитали откровенные беседы, при этом условие конфиденциальности экспериментаторами никогда не нарушалось. Были разработаны правила осуществления интервьюирования. Примерный их перечень можно свести к следующему:

1) все внимание необходимо полностью сконцентрировать на интервьюируемом человеке;

2) надо его слушать, не прерывая и не перебивая; дать возможность собеседнику свободно высказываться;

3) не следует вступать в спор и давать советы;

4) слушая интервьюируемого, надо постараться четко выделить для себя три момента:

а) то, что он хочет сказать,

б) то, о чем ему не хочется говорить,

в) то, что ему трудно сформулировать без посторонней помощи;

5) в случае, если экспериментатору не ясен или не понятен характер проблемы интервьюируемого, можно осторожно сделать уточнение типа: «Именно это вы хотели мне сказать?», но при этом ни в коем случае не следует исказить смысл беседы или что-то добавлять от себя;

6) никогда не разглашать услышанное.

Среди этих правил особое значение придавалось четвертому и шестому. На первый взгляд может показаться, что овладеть этими правилами легко и просто. На самом деле — это не только важная, но и сложная работа, освоение которой требует специальной подготовки.

На основе использования социологических опросов в процессе проведения хоторнского эксперимента были сделаны практические выводы о роли *метода интервьюирования*, который:

- позволяет человеку избавиться от переживаний по поводу возникших у него проблем или же яснее их представить. Отдельный человек чувствует себя наиболее защищенным, если он работает в сплоченном коллективе. И это чувство он теряет, если часто изменяется состав коллектива. У него возникают тревога, беспокойство и неуверенность, часто мнимые и необоснованные. Эти чувства не могут быть компенсированы ни денежным вознаграждением, ни гарантией занятости;
- содействует установлению взаимоприемлемых отношений как с членами коллектива, так и с непосредственным руководителем;

- стимулирует желание и умение успешно работать со своим начальником;
- помогает подготовить администрацию к постоянной адаптации, связанной с изменениями как в пределах предприятия, так и в окружающей его среде;
- помогает сбору информации, необходимой для принятия управленческих решений.

В работе «Социальные проблемы индустриальной цивилизации» Мэйо писал о том, что в 1932 г. он не осознавал в полной мере, насколько глубоко были подорваны устои цивилизации под воздействием научного, технического и индустриального прогресса. Самая радикальная перемена — переход от устоявшегося социального порядка... к постоянной адаптации...

Мэйо писал о том, что по мере «усложнения окружающего нас мира будут усложняться и методы управления». Администрация предприятий обязана постоянно отслеживать происходящие изменения.

Мэйо выделял три наиболее важные проблемы, стоящие перед крупным индустриальным производством:

- 1) использование научных и технологических достижений в сфере материального производства;
- 2) постоянное совершенствование технологических операций;
- 3) организация устойчивых связей в процессе кооперации и труда.

Основные положения доктрины человеческих отношений Постепенно сформировалась доктрина человеческих отношений, которая включает в себя следующие основные моменты:

- систему «взаимных связей и информации», которая должна, с одной стороны, информировать работников о деятельности и планах организации, а с другой — предоставлять руководству информацию о требованиях рабочих;
- беседы «психологических советников» с рабочими («система исповедей»). Каждое предприятие должно иметь штат психологов, к которым рабочий может обратиться по любому вопросу. В процессе беседы рабочий может «эмоционально разрядиться»;
- организацию мероприятий, именуемых «участием рабочих в принятии решений» — проведение деловых совещаний с участием рабочих, обсуждение плана работы цеха, участка, т.е. привлечение рабочих к управлению производством;
- наличие в любой организации неформальных групп. Формальная организация создается по воле руководства. Неформальные группы создаются в рамках формальной организации по следующим важнейшим причинам: чувство принадлежности, взаимопомощь, взаимозащита, тесное общение и заинтересованность.

Неформальная организация — это спонтанно возникающие группы людей, которые регулярно вступают во взаимодействие для достижения определенной цели¹.

Неформальная организация возникает в рамках формальной организации как реакция на неудовлетворенные индивидуальные потребности ее работников. В большой организации существует много неформальных организаций. У них есть иерархия, задачи, цели и лидеры, традиции и нормы поведения. Структура неформальной организации возникает в результате социального взаимодействия. Неформальные организации оказывают большое влияние на эффективность формальной организации.

Как выяснили ученые при проведении хоторнского эксперимента, неформальные организации осуществляют контроль за своими членами. Ими устанавливаются «групповые ценности», нормы (групповые эталоны) приемлемого и не приемлемого поведения, например, в отношении характера одежды, поведения, приемлемых видов работы и протокола. Все это следует учитывать при организации процесса управления. Уильям Скотт отмечает:

Эти нормы могут не вполне соответствовать системе ценностей формальной организации, так что человек может оказаться в ситуации, когда к нему предъявляются взаимоисключающие требования.

Для неформальных групп часто характерно сопротивление изменениям, например, внедрению новой технологии, расширению производства, приобретению вычислительной техники и т.п. Неформальные группы рассматривают предполагаемое изменение как угрозу своего существования, своих интересов, удовлетворению своих социальных нужд.

Представители школы «человеческих отношений» рекомендовали уделять серьезное внимание изменению неформальной структуры при перестройке формальной структуры организации. Формальный менеджер должен стремиться к тому, чтобы стать и неформальным лидером, завоевав «привязанности людей». Это — не простая задача, а «социальное искусство».

Школа «человеческих отношений» подвергла резкой критике принцип «координации посредством иерархии», рекомендуемый классической школой, отмечая, что власть, распространяемая сверху вниз, не является эффективной. В связи с этим она предлагает «*координацию посредством комиссий*», которая обеспечивает более эффективные коммуникации, лучшее восприятие общей политики организации и ее более эффективное осуществление. Под комиссией (комитетом) понимается группа внутри организации, которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания. Ино-

¹ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. С. 668.

гда комиссии называют советами, целевыми группами, комитетами или командами. Но во всех случаях здесь подразумевается групповое принятие решений. Этим комиссия отличается от других организационных структур. Часто комиссии заполняют пробелы в организационных структурах предприятий, решая задачи, не закрепленные ни за одним подразделением предприятия, осуществляя координацию отделов и выполняя специальные функции.

Ч. Барнард — проблемы кооперации человеческой деятельности На формирование школы человеческих отношений заметное влияние оказали труды последователей Мэйо, в частности *У. Барнарда* (1886—1961). Его работа «Функции администратора», вышедшая в 1938 г., была посвящена проблемам кооперации человеческой деятельности.

Барнард доказывал, что предприятие должно обеспечивать не только экономическую, но и человеческую эффективность, развивал тезис о внутреннем консенсусе (согласии) в организации и об участии рабочих в управлении. При этом он считал, что власть делегируется не сверху вниз, а снизу вверх. Все его взгляды строились на единстве интересов предпринимателей и рабочих.

Барнард сконструировал теоретическую модель *кооперативной системы*, в центре которой находится *индивид*, имеющий свои собственные цели, желания и пр. Индивиды вступают в отношения друг с другом (т.е. в кооперацию) в рамках самостоятельного выбора кооперативной системы. Деятельность системы характеризуется результативностью и эффективностью. Она имеет цель.

Под *результативностью* Барнард понимал достижение цели кооперации. По своей природе он считал ее социальной. Система, по его мнению, является результативной, если достигнута цель кооперации. В отличие от результативности, *эффективность* является по своему характеру личностной и связана с удовлетворением индивидуальных мотивов работников. В случае достижения цели с минимальными затратами и достаточно высокой степенью удовлетворенности система считается эффективной. Конечные результаты деятельности организации зависят от двух факторов: от влияния внешней среды и от степени удовлетворенности своих работников. В процессе взаимодействия людей в системе их первоначальные цели, мотивы и интересы взаимоизменяются. Если система оказывается «неэффективной» и люди не достигли желаемых результатов, то они уходят из нее.

Барнард различал два типа организаций: формальную и неформальную. *Формальная* организация возникает при наличии:

- людей, стремящихся к общению друг с другом;
- сознательного желания этих людей совместно трудиться;
- общей цели.

Барнард выделял в организации основные элементы, к числу которых он относил: цель, способность к общению, результативность и эффективность.

Неформальные организации существуют в рамках формальных организаций.

Под неформальной организацией, — писал Барнард, — я подразумеваю совокупность личных контактов и взаимодействий, а также ассоциированные группы людей.

Такая организация не имеет единой цели, однако она может оказаться достаточно устойчивой, так как создается на основе общих интересов и симпатий. К основным функциям неформальной организации Барнард относил: коммуникации, укрепления чувства личного торжества, самоуважения, независимости выбора и поддержание сплоченности.

Энергия социальных организаций, по Барнард, создается усилиями их работников, которых он называл «стратегическим фактором организации». Однако работники не будут прилагать необходимых усилий, если их не побуждать к труду. Во всех типах организаций используются методы стимулирования и убеждения. Соответствующее место в его системе отводится власти, необходимой для управления индивидами.

Центральное место в кооперативных системах занимает управляющий, основными функциями которого являются: определение стратегических целей, принятие управленческих решений, разработка системы коммуникаций и структуры управления системой. Особой, главной функцией управляющего Барнард считал «созидание организационной морали», т.е. той духовной силы, без которой управляющий кооперативной системы не сможет стать лидером.

В целом школа психологии и человеческих отношений рассматривала предприятие как замкнутую социальную систему и игнорировала производственные и технологические факторы. Поэтому основные ее положения подверглись критике со стороны современников, которые отмечали слабую зависимость между «заботливым руководством» и качеством труда рабочих. Ставилась под сомнение и чистота проведения хоторнского эксперимента, наличие так называемого «хоторнского эффекта».

На недостатки мэйоизма указывал Урвик, который не только их четко изложил, но и систематизировал. К ним относятся:

- утрата специфики больших технологических и социальных систем;
- взгляд на рабочего, как на фактор, которым можно манипулировать;

- уход от решения сложных вопросов социальных конфликтов, акцентирование внимания лишь на вопросах кооперации и сотрудничества;
- смещение целей и средств их достижения.

Обещаниями счастья в будущем невозможно добиться равновесия и успеха в организации.

К недостаткам школы психологии и человеческих отношений относили также отсутствие системного подхода к проблемам управления, в частности, неспособность построения научной теории о месте человека в организации. Представители этой школы не занимались вопросами самоуправления и самоорганизации рабочих в производстве, ими был явно завышен уровень воздействия на рабочих с помощью социально-психологических методов.

Однако несмотря на критику, которой подвергалась школа психологии и человеческих отношений, основные ее положения нашли впоследствии отражение в новых, более сложных и современных концепциях менеджмента.

4.3. Изучение потребностей и мотивационного поведения

Большое место в исследованиях ученых, примыкающих к школе психологии и человеческих отношений, занимают проблемы мотивации людей в организации. К числу исследователей, уделивших этим проблемам значительное внимание, следует отнести *А. Маслоу*, *Ф. Герцберга*, *Д. Макклелланда*, *К. Альдерфера*.

Иерархическая теория потребностей А. Маслоу Огромный вклад в развитие бихевиористского направления и наследия Мэйно внес *Абрахам Маслоу* (1908—1970), американский психолог, один из лидеров так называемой гуманистической психологии. Свои взгляды он изложил в научных трудах: «Теория человеческой мотивации» (1934), «Обзор психологии» (1934), «Мотивация и индивидуальность» (1970).

Маслоу известен как создатель иерархической теории потребностей (1940-е гг.), получившей название «*пирамида потребностей*» (рис. 4.1).

В соответствии с учением Маслоу человек имеет множество различных потребностей, которые можно разделить на пять основных категорий:

1) *физиологические потребности*, необходимые для выживания человека (потребности в пище, одежде, воде, воздухе, убежище и т.п.);

2) *потребности безопасности и уверенности в будущем* (экзистенциальные потребности). Человек стремится находиться в безопасном состоянии, защищающем от страха, болезней и страданий. Уверенность в будущем приобретается за счет гарантированной занятости,

приобретения страхового полиса, создания страхового потенциала путем получения достойного образования;

3) *потребности принадлежности и причастности* (социальные потребности). Человек стремится быть членом коллектива, участвовать в совместных мероприятиях. Он ищет внимания к себе, привязанности и поддержки, дружбы и любви;

4) *потребности признания и самоутверждения* (престижные потребности). Человек испытывает потребность в самоуважении, признании его личных достижений, служебном росте, уважении со стороны окружающих, лидерству в коллективе;

5) *потребности самовыражения* (духовные потребности). Человек стремится к наиболее полному использованию своих знаний, способностей, умения и навыков. Духовные потребности находят самовыражение через творчество, самореализацию личности.



Рис. 4.1. Пирамида (иерархия) потребностей Маслоу

Физиологические потребности и потребности безопасности и уверенности в будущем (защищенности) относятся к первичным (базисным) потребностям, а остальные виды — это вторичные (производные), непрерывно изменяющиеся потребности, или метапотребности.

По теории Маслоу, все эти потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры, на нижнем уровне которой находятся физиологические потребности, а на верхнем — потребности самовыражения. Располагая потребности по уровням, Маслоу хотел показать, что в первую очередь требуют удовлетворения физиологические потребности, а после того, как они будут удовлетворены, возникнет необходимость удовлетворения потребностей более вы-

сокого уровня. Однако эта иерархическая структура не всегда является жесткой. Маслоу отмечал, что несмотря на то, что «иерархические уровни потребностей могут иметь фиксированный порядок... на самом деле эта иерархия далеко не такая «жесткая», как мы полагали. Это правда, что для большинства людей, с которыми мы работали, их основные потребности располагались приблизительно в том порядке, как мы указали. Однако был и ряд исключений. Есть люди, для которых, например, самоуважение является более важным, чем любовь».

С точки зрения Маслоу, мотивами поступков людей являются в основном не экономические факторы, как считали сторонники школы научного управления, а различные потребности, которые далеко не всегда могут быть удовлетворены с помощью денег. Отсюда он делал вывод, что по мере удовлетворения потребностей работников будет возрастать и производительность их труда.

Теория Маслоу внесла важный вклад в понимание того, что заставляет работников трудиться более эффективно. Мотивация людей определяется широким спектром их потребностей. Но вместе с тем концепция Маслоу вызвала критику. Отмечалось, что Маслоу не раскрыл природу тех или иных потребностей, что потребности по-разному проявляются в зависимости от положения работника в организации, пола, возраста, содержания работы и т.д. Не обязательно потребности возрастают снизу вверх, как это представлено в «пирамиде» Маслоу.

Концепция Маслоу оказала большое влияние на развитие теории и практики современного управления.

Школа поведенческих наук: Альдерфер, Макклелланд и Герцберг Развитие в послевоенные годы таких наук, как психология и социология, а также совершенствование методов исследования поставило изучение поведения работника на его рабочем месте на научную основу. Это привело к развитию *школы поведенческих наук* (с 1950 г. и по настоящее время).

Школа поведенческих наук непосредственно примыкает к школе человеческих отношений и более глубоко развивает ее основные положения. Иногда ее рассматривают в качестве поведенческого — бихевиористского направления (подхода) школы человеческих отношений. Наиболее яркими представителями этой школы являются К. Аджирис, Р. Лайкерт, Ф. Герцберг и Д. Макгрегор. Основной целью этой школы было повышение эффективности ее человеческих ресурсов.

Школа поведенческих наук основное внимание уделяла изучению межличностных отношений, мотивации, характера власти и авторитета, лидерства, организационной структуры, коммуникаций в организации, изменения содержания работы и качества трудовой жизни.

Школа поведенческих наук продолжает развивать проблемы потребностей и мотивационного поведения. Если первичные потребности по своей природе являются физиологическими и заложены в человеке генетически, то вторичные потребности по своей природе являются психологическими и осознаются человеком по мере приобретения им опыта. Потребности невозможно измерить, а об их наличии можно узнать только по поведению людей. Возникшая потребность служит для человека мотивом к действию.

Наибольший интерес представляют *три концепции* изучения потребностей, внесшие существенный вклад в разработку теории мотивации:

- концепция ERG К. Альдерфера;
- концепция приобретенных потребностей Д. Макклелланда;
- концепция двух факторов Ф. Герцберга.

Каждая концепция имеет определенное принципиальное отличие.

1. В *концепции К. Альдерфера* так же, как и в теории Маслоу, потребности расположены иерархически. Однако он выделяет всего три группы потребностей, которые достаточно наглядно соотносятся с группами потребностей пирамиды Маслоу (рис. 4.2).



Рис. 4.2. Соотношение потребностей по пирамиде Маслоу и теории Альдерфера

К числу этих потребностей относятся:

1) *потребности существования* (по Маслоу: физиологические потребности и потребности безопасности, за исключением групповой безопасности);

2) *потребности связи* (по Маслоу: потребности принадлежности и причастности — стремление человека иметь семью, коллег, друзей,

врагов, начальников и подчиненных; часть потребностей признания и самоутверждения — стремление человека занимать определенное положение в окружающем мире, а также потребности, связанные с групповой безопасностью);

3) *потребности роста* (по Маслоу: потребности самовыражения, а также те потребности группы признания и самоутверждения, которые связаны со стремлением к развитию уверенности, к самосовершенствованию и т.п.).

Между теориями Маслоу и Альдерфера имеется одно принципиальное различие, состоящее в том, что, по Маслоу, человек, удовлетворивший потребность нижнего уровня, переходит к удовлетворению потребности следующего уровня и т.д. По Альдерферу, движение по иерархии может осуществляться как снизу вверх, так и сверху вниз в том случае, если не удовлетворена потребность верхнего уровня. Наличие двух направлений движения в удовлетворении потребностей открывает дополнительные возможности в мотивировании поведения людей.

2. Концепция Дэвида Макклелланда делает основной акцент на потребности высших уровней, которые он рассматривает как приобретенные под влиянием опыта, жизненных обстоятельств и обучения. Он считает, что людям присущи три потребности: *власть, успех и причастность*. Наличие этих потребностей у человека оказывает заметное влияние на его поведение, заставляя предпринимать серьезные усилия и действия для удовлетворения поставленных целей и задач.

Лица с высокой мотивацией властвования могут быть разделены на две группы. К первой относятся те, кто стремится к власти ради властвования. Ко второй группе относятся те, кто стремится к власти для того, чтобы добиваться решения групповых задач. Макклелланд придавал особое значение потребности властвования второго типа. Поэтому он считал, что, с одной стороны, необходимо развивать эту потребность у руководителей, а с другой — давать возможность им удовлетворять ее.

В отличие от концепций Маслоу и Альдерфера потребности, по Макклелланду, не расположены иерархически, хотя они оказывают заметное влияние друг на друга. Взаимовлияние потребностей следует принимать во внимание при анализе мотивации поступков человека, его поведения и выработке методов управления человеком.

3. Одним из столпов психосоциологического подхода считается *Фредерик Герцберг* (Кливлендский университет). В 1959 г. под его руководством были проведены исследования по установлению различий в факторах, которые ведут к удовлетворенности или неудовлетворенности работой. На основании ответов 200 инженеров и бухгалтеров Герцберг сделал вывод о том, что удовлетворение потребностей не усиливает мотивацию к труду. Им была сформулирована *двухфакторная модель мотивации*.

Герцберг установил, что удовлетворенность человека своими действиями и неудовлетворенность ими являются двумя полюсами, между которыми находятся состояние и настроение человека. В зависимости от мотивирования человека его настроение меняется, приближаясь к одному из полюсов.

Как установил Герцберг, на *удовлетворенность* работой оказывают влияние две группы факторов:

- *гигиенические* факторы, которые некоторые авторы называют факторами «здоровья»: заработная плата, безопасность на рабочем месте, условия труда — освещенность, шум, воздух и т.п., отношения с коллегами и подчиненными, правила, распорядок и режим работы, характер контроля со стороны непосредственного руководителя, статус;
- *мотивирующие* факторы, которые сам Герцберг называл «удовлетворителями» (это название не получило широкого распространения). К этой группе относятся такие потребности или факторы, как достижение цели, признание, ответственность, продвижение по службе, работа сама по себе, возможность роста. Эти потребности связаны с характером и сущностью работы.

Концепция мотивации во многом сходна с теорией потребностей Маслоу. Гигиенические факторы Герцберга соответствуют физиологическим потребностям, потребностям в безопасности и уверенности в будущем (по Маслоу), а его мотивирующие факторы — потребностям высших уровней (по Маслоу). Однако их взгляды расходятся относительно гигиенических факторов. Маслоу рассматривал гигиенические факторы в качестве сил, влияющих на поведение человека, стремящегося удовлетворить свои физиологические потребности. Герцберг же считал, что гигиенические факторы не оказывают заметного влияния на поведение человека, особенно когда они удовлетворены. Работник начинает обращать на них внимание в случае, если они отклоняются от привычного для работника уровня. Герцберг также делает вывод о том, что заработная плата не является мотивирующим фактором. Для того чтобы добиться мотивации, руководитель должен обеспечить наличие не только гигиенических, но и мотивирующих факторов.

На практике выводы Герцберга привели к созданию программ «*обогащение*» труда, в которых давался подробный перечень гигиенических, и особенно мотивирующих, факторов, и предлагалось сотрудникам самим определить наиболее предпочтительные для них факторы.

Несмотря на то, что основные положения теории Герцберга нашли широкое применение, в ее адрес раздавались и критические замечания. Отдельные авторы указывали на то, что один и тот же фактор может вызвать удовлетворение работой у одного человека и неудовлетворение у другого, и наоборот. Отсюда делался вывод: что может мотивировать одного человека, не может мотивировать другого, т.е. мотивировать разных людей будут разные факторы.

Критики теории Герцберга также отмечали, что мотивация носит вероятностный характер и во многом зависит от сложившейся ситуации. Факторы, мотивирующие человека в одной ситуации, могут не оказать на него никакого воздействия в другой ситуации.

Теория Герцберга не учитывает влияния многих переменных величин на ситуацию. Впоследствии ученые пришли к выводу, что для объяснения механизма мотивации необходимо учитывать разнообразные поведенческие аспекты. Это привело к созданию процессуальных теорий мотивации. Основная концепция этих теорий заключается в том, что наряду с учетом потребностей необходимо принимать во внимание то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и какой вид поведения он выбирает.

Рассмотренные выше четыре теории относятся к *содержательным теориям мотивации*, в основе которых лежит анализ потребностей и их влияние на мотивы, побуждающие человека к деятельности.

В дальнейшем развитие теории мотивации осуществлялось в направлении изучения процесса мотивации и методов мотивирования людей с целью достижения желаемых результатов. Мотивационный процесс включает в себя следующие основные этапы: определение задач и возможного вознаграждения, сравнение их с потребностями и мотивами, выработка определенного поведения, осуществление действий и получение результата. К этому завершающему этапу в организации появляется необходимость решения новых задач, и мотивационный процесс начинается сначала.

Процессуальные теории мотивации Теории мотивации, ориентированные на мотивационный процесс, получили название *процессуальных теорий мотивации*. Они не отрицают существования потребностей, но считают, что поведение человека во многом определяется его восприятием и ожиданием в конкретной ситуации, а также теми действиями, которые он выбирает для достижения желаемого для себя результата.

В современной управленческой мысли наибольшую известность получили четыре процессуальные теории мотивации: теория ожидания, теория постановки целей, теория равенства (справедливости), модель Портера—Лоулера.

1. *Теория ожидания* своими корнями уходит в 1930-е гг. и связана в значительной мере с разработками *Курта Левина*. В дальнейшем основные положения этой теории применительно к мотивации и поведению человека получили развитие в трудах *В. Врума*, а также *Э. Лоулера*.

Теория ожидания изучает и описывает взаимодействие трех блоков: усилия; исполнение; результат.

Люди затрачивают определенные усилия на выполнение работы только тогда, когда они уверены, что это даст нужные результаты. Делая выбор, человек сталкивается с несколькими альтернативами,

из которых он должен выбрать одну. Теория ожидания должна дать ответ на вопрос, почему человек делает тот или другой выбор, сталкиваясь с несколькими альтернативами.

Теория ожидания рассматривает:

- ожидание в отношении затрат труда — результатов, т.е. соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами;
- ожидание в отношении результатов — вознаграждений, т.е. ожидание определенного вознаграждения за достигнутые результаты;
- валентность — приоритеты для человека тех или иных результатов. Валентность выражает уровень относительного удовлетворения или неудовлетворения полученным вознаграждением. Для отдельных людей полученное вознаграждение может не иметь никакой ценности, в то время как для других людей то же вознаграждение может иметь достаточную ценность.

В практической деятельности организаций руководство должно проводить сопоставление возможного вознаграждения с потребностями отдельных сотрудников и добиваться их соответствия.

2. Элементы *теории постановки целей* можно наблюдать в работах Тейлора. В 50-е гг. нашего века ряд положений управления с помощью целей был выдвинут в трудах Друкера и Макгрегора при разработке теории управления с помощью целей. Однако ведущим разработчиком данной теории является *Эдвин Лок*, опубликовавший в 1968 г. статью «О теории мотивирования и стимулирования целями». Значительный вклад в разработку этой теории внесли Т. Райен и Г. Латэм.

Содержание теории постановки целей сводится к тому, что человек определяет для себя цели, к достижению которых он стремится, и, отталкиваясь от поставленных целей, осуществляет определенные действия, выполняет определенную работу. Достигнув намеченных результатов, он получает удовлетворение.

На цель и готовность человека затрачивать определенные усилия оказывают влияние четыре фактора: сложность цели, специфичность цели, приемлемость цели и приверженность цели. Кроме того, на удовлетворенность или неудовлетворенность человека результатами воздействуют внутренние по отношению к нему процессы (т.е. оценка человеком полученного результата с точки зрения соотношения его с поставленной целью) и внешние процессы (т.е. оценка окружающими результатов труда или исполнения (похвала коллег, продвижение по службе, повышение оплаты, благодарность руководства и т.п.).

Теория постановки целей связана со многими трудностями при ее практической реализации. Прежде всего, это вызвано тем, что люди, отличающиеся друг от друга по полу, возрасту, образованию, роду деятельности, имеют различную степень целевой ориентации. Люди с более низким уровнем образования имеют, как правило, более ясные и четкие цели, чем люди более образованные.

Теория постановки целей не дает однозначного ответа на вопрос, кто должен ставить цели (руководитель или группа). Участие человека в постановке цели дает ему определенную удовлетворенность, но при этом теория не дает ответа на вопрос, приводит ли это к повышению уровня и качества исполнения. При постановке целей как индивидами, так и группами возникает конкуренция между индивидами или между группами, что, безусловно, активизирует их деятельность. Но межгрупповая конкуренция может привести к ослаблению индивидуальной конкуренции. Теория не раскрывает путей, как сочетать индивидуальную постановку целей с групповой.

Теория постановки целей не дает однозначного ответа на вопрос, как производить стимулирование: по конечным результатам работы или за конкретно проделанную работу. Практическая деятельность организаций показывает, что необходимо комбинировать оба подхода к стимулированию применительно к индивидуальным характеристикам людей и сложившейся ситуации.

3. Основателем *теории равенства (справедливости)* является *Стейси Адаме*, который на основе исследований, проведенных им в компании «Дженерал Электрик», сформулировал основные положения этой теории.

Содержание теории равенства (справедливости) сводится к следующему: в процессе осуществления трудовой деятельности человек постоянно сравнивает полученное вознаграждение с затраченными усилиями, а затем сопоставляет это с вознаграждением, полученным другими людьми. Если он видит, что это сравнение явно не в его пользу, то он чувствует несправедливость и напряжение, так как нет удовлетворения от выполненной работы. Он начинает работать менее интенсивно, затрачивая значительно меньше усилий. Если человек считает, что его труд справедливо вознаграждается, то он будет продолжать трудиться с прежними усилиями или даже их увеличит.

Восприятие человеком равенства и неравенства носит субъективный характер, оценка справедливости (несправедливости) относительна. Говоря о справедливости, человек часто не принимает во внимание такие персональные характеристики других, как уровень квалификации, продолжительность работы в организации, возраст, социальный статус. Теория равенства не способствует повышению эффективности работы организации, если общий уровень исполнения низок. Если же уровень исполнения в организации высокий, то принцип равенства является важным мотивирующим фактором для успешной работы членов организации.

Адаме выделяет шесть возможных реакций человека на состояние неравенства:

- при недостаточном вознаграждении человек снижает интенсивность и качество труда;

- человек может потребовать увеличения вознаграждения за счет повышения оплаты труда, улучшения условий труда, продвижения по службе;
- человек может разувериться в своих способностях и возможностях, считая, что раньше он их преувеличивал, т.е. что оплата соответствует его возможностям;
- человек может сделать попытку повлиять на организацию с целью снижения оплаты других лиц или на этих лиц, заставив их увеличить затрачиваемые усилия;
- человек может изменить для себя объект сравнения, заменив лицо или группу лиц на более подходящие для него с точки зрения их способностей и личностных качеств;
- человек может перейти в другое подразделение или же совсем уйти из организации.

Рассмотрение теории равенства (справедливости) позволяет сделать вывод о том, что люди ориентируются на комплексную оценку вознаграждения, однако оплата труда играет в ней важную, но не определяющую роль. Поэтому задачей менеджеров является не только обеспечение равного, справедливого вознаграждения, но и получение сведений о том, считают ли работники таковым это вознаграждение.

4. Комплексная процессуальная теория мотивации, известная как *модель Портера—Лоулера*, построена на основных элементах теории ожидания и теории равенства (справедливости). Двое исследователей — Лайман Портер и Эдвард Лоулер — разработали модель, включив в нее пять переменных величин:

- затраченные усилия;
- восприятие;
- полученные результаты;
- вознаграждение;
- уровень удовлетворенности.

Содержание модели Портера—Лоулера сводится к следующему: чтобы достичь определенных результатов и получить достойное вознаграждение, человек затрачивает усилия, зависящие от его способностей, опыта и квалификации. При этом размер усилий определяется ценностью вознаграждения. Значительное влияние на результаты оказывает осознание человеком своей роли в процессе труда. Также, как и в теории постановки целей, вознаграждения могут быть внутренними (чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения) и внешние (повышение оплаты труда, премия, благодарность руководителя, продвижение по службе). Восприятие вознаграждения определяет уровень удовлетворенности, который, в свою очередь, будет влиять на поведение человека в будущем.

Портер и Лоулер на основе анализа предложенной модели сделали вывод о том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Это заключение коренным образом отличается от тех позиций, на которых стояли представители ранних теорий человеческих отношений, считающие, что удовлетворенные работники дают лучшие результаты.

Заслуга Портера и Лоулера заключается в том, что их теория внесла основной вклад в понимание мотивации.

Все рассмотренные теории направляют действия менеджеров на построение эффективной системы мотивации людей в организации.

4.4. Развитие теории лидерства и стиль руководства. Д. Макгрегор

Наиболее последовательно концепция мотивации развита видным представителем школы психологии и человеческих отношений, профессором Школы менеджмента Мичиганского университета *Дугласом Макгрегором* (1906—1964). В 1960 г. он опубликовал свою работу «Человеческая сторона предприятия», которая вскоре получила широкую известность.

Макгрегор внес значительный вклад в развитие содержания теории человеческих ресурсов, сосредоточив внимание на вопросах лидерства, стиля руководства, поведения людей в организациях.

Значительное внимание он уделял формированию менеджеров, отмечая, что зачастую практическая отдача даже от хорошо поставленных менеджеров невелика. Он видел несколько причин сложившегося положения:

- слабое развитие менеджмента, непонимание им своей политики и практики, природы стоящих перед ним задач;
- непонимание потенциальных возможностей человеческих ресурсов;
- отсутствие организационного климата, направленного на создание условий для роста человека в организации.

В основе созданной Макгрегором концепции лежит положение о необходимости использования на практике достижений «социальной науки», учитывающей природу и поведение человеческих ресурсов. Макгрегор отмечал, что после Второй мировой войны социальная обстановка на предприятиях изменилась, ослабла зависимость наемных работников от предпринимателей. Использование менеджерами авторитарной власти вызывает протест со стороны рабочих. Поэтому не следует обвинять работников в лени и глупости, а необходимо изменить качество управления, сосредоточив основные усилия на создании атмосферы сотрудничества между иерархическими уровнями управления, а также между менеджерами и рабочими.

Макгрегор отмечал, что «успех менеджмента... в значительной степени зависит от способности предсказывать и контролировать человеческое поведение». По его мнению, в истории развития общества хорошо различимы два главных этапа в средствах контроля за поведением людей в организациях. Первый этап, длившийся многие века, состоял в переходе от применения физического насилия к использованию формальной власти. Второй этап, наметившийся в XX в., хотя корнями и уходит в далекое прошлое, характеризуется переходом от формальной власти к лидерству. Он отмечал, что частое использование власти далеко не всегда приводит к достижению поставленных целей, разрешению возникших проблем, а иногда создает конфликтные ситуации и новые проблемы. Властью как инструментом лидерства следует пользоваться лишь в исключительных случаях, «когда ничто другое не подходит». *Власть должна продуманно выбирать средства воздействия на людей.*

Лидерство Макгрегор рассматривал как определенное социальное отношение, понятие которого определяют четыре переменные:

- 1) характеристика лидера;
- 2) характеристика его последователей (потребности, позиции и др.);
- 3) характеристика организации, в которой он работает (цель, задачи, структура организации);
- 4) политическая, экономическая и социальная среда.

Характеризуя лидерство, Макгрегор подчеркивал: «Лидерство не является качеством, присущим индивиду; это сложное отношение указанных переменных».

Теории X и Y Развивая свою концепцию, постепенно Макгрегор пришел к выводу о необходимости создания новой теории и практики. Он разрабатывает *дихотомию теорий*, условно обозначив их *теория X (X)* и *теория Y (Y)*. Это две модели поведения руководителей. Первая модель (*теория X*) соответствовала сложившимся взглядам на проблемы социального управления; вторая модель (*теория Y*) базировалась на интеграции индивидуальных и организационных целей в управленческом процессе.

Теория X основана на применении методов принуждения и поощрения («кнута и пряника», «морковки и палки»), которыми пользуется авторитарный руководитель, чтобы навязать свою волю подчиненным. Основные положения теории X сводятся к следующему:

- люди не любят трудиться и по возможности избегают любой работы. Макгрегор подкреплял это положение таким аргументом: «Это утверждение имеет глубокие корни. Наказание Адама и Евы, вкушивших плод с Древа Познания, заключалось в изгнании из рая на землю, где для того, чтобы жить, надо работать»;
- чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, страх, угрозу наказания и контроль. Макгрегор

писал, что отвращение к работе настолько сильное, что даже обещания вознаграждения не всегда достаточно, чтобы его преодолеть. Только угроза наказания поможет уладить дело;

- люди предпочитают, чтобы ими руководили, «их направляли» и избегают всякой ответственности, «имеют не слишком большие притязания»;
- люди стремятся быть защищенными, «нуждаются в безопасности существования».

Принцип «морковки и палки», который соответствует *теории X*, в определенных обстоятельствах срабатывает достаточно хорошо. Менеджмент может обеспечить условия для удовлетворения физиологических (в определенных пределах) потребностей и потребности в безопасности существования. Таковыми являются: занятость, заработная плата, условия труда, премия. С помощью этих средств индивида можно держать под контролем до тех пор, пока он борется за существование... Но принцип «морковки и палки» перестает быть эффективным, как только человек достигает соответствующего уровня существования и мотивами его поведения становятся потребности более высокого порядка¹.

Таким образом, в содержании теории *X* отражен традиционный подход управления предприятием, который состоит в том, что руководитель использует власть и контроль для воздействия на подчиненных. Работник не имеет никаких прав и рассматривается в качестве объекта этого воздействия.

Выдвинутая Макгрегором теория *Y* имеет прямо противоположные позиции, в ней отражен предложенный им новый подход управления человеческими отношениями. Теория *Y* базируется на «иерархии потребностей» Маслоу.

Теория *Y* основное внимание уделяет созданию условий, благоприятствующих стимулированию работников, предоставлению им возможностей для максимального проявления инициативы, изобретательности и самостоятельности при достижении целей организации. Основными положениями теории *Y* руководствуются лидеры демократического стиля. Концепция теории *Y* сводится к следующему:

- для людей труд является естественным процессом, и они берут на себя ответственность при выполнении различных функций. «Обыкновенному человеку отнюдь не присуще отвращение к труду». Макгрегор также подчеркивал, что «нормальный человек в нормальных условиях не только готов брать на себя ответственность, но и ищет ее»;
- люди стремятся к творческому решению возникающих проблем, однако при этом их творческий потенциал используется не полностью, а частично;

¹ Эволюция теории и опыт эффективного управления за рубежом / Под ред. Т.Н. Лосевой. М.: Мир книги, 1994. С. 48-49.

- стремясь к достижению поставленных целей, люди используют самоуправление и самоконтроль;
- имея возможность приобщиться к достижению поставленных целей, люди рассматривают это как вознаграждение. Так, самореализация является результатом усилий, направленных работником для достижения целей конкретной организации.

В основу теории Y Макгрегор положил «интеграцию», т.е. создание таких условий для развития человеческой личности в организации, при которых работники имеют возможность достижения своих индивидуальных целей, направляя свои усилия на повышение эффективности работы всей организации. Однако в организации могут возникнуть препятствия для развития сотрудничества между людьми. Макгрегор связывал их не с природой человека, а объяснял невозможностью менеджмента реализовать возможности человеческих ресурсов.

Наряду с первичными потребностями (в пище, одежде, жилище и т.д.), Макгрегор выделял важный для каждого человека такой вид потребностей, как «*престижные*» (эгоистические) потребности, среди которых он различал два подвида:

- *потребности самооценки* (уверенность в своих силах, компетентность, самоуважение, самостоятельность, чувство достоинства, прочное материальное положение и др.);
- *потребность в высоком социальном статусе*, признании, хорошей репутации и др.

В отличие от первичных «престижные» потребности удовлетворяются далеко не всегда, что не может устраивать человека. Макгрегор отмечал, что «по мере того, как в процессе управления обеспечивается удовлетворение физиологических потребностей, происходит смещение акцента в мотивации в сторону социальных и престижных потребностей». Он считал, что для человека главными потребностями являются социальные и эгоистические.

СТИЛИ РУКОВОДСТВА С концепцией Макфегора тесно связано выдвинутое Р. Лайкертом положение *о двух типах руководителей — ориентирующихся на работу и ориентирующихся на людей*. Макгрегор описал этих руководителей в свете теорий X и Y. Теория X описывала руководителя, сосредоточенного на работе, а теория Y — сосредоточенного на человеке.

Теория X ориентирована на *автократичный* стиль руководства. Автократичный руководитель не принимает во внимание способности исполнителей. Он в большой степени централизует полномочия и не допускает подчиненных к процессу принятия решений. Автократ стремится к непосредственному руководству работой подчиненных, часто оказывает на них психологическое давление.

В то же время Макгрегор допускал наличие благосклонного руководителя-автократа, заботящегося о настроении и благополучии

подчиненных, иногда привлекающего подчиненных к участию в планировании заданий. Но несмотря на эти послабления такой руководитель-автократ все равно остается единоличным руководителем, устанавливающим задания подчиненным, контролирующим их исполнение и жестко регламентирующим правила выполнения различных операций и процедур и поведение сотрудников.

Теория Y ориентирована на *демократичный* стиль руководства. Демократичный руководитель не навязывает свою волю подчиненным, а стремится воздействовать на них через влияние на потребности более высокого уровня, такие как: потребности в принадлежности, высокой цели, автономии и самовыражения.

Организации, использующие демократичный стиль руководства, характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий. Подчиненные привлекаются к процессу принятия решений, им предоставляется широкая свобода в выполнении заданий; частота осуществления контроля за их деятельностью снижается. Рабочему можно ставить более общую цель и на более продолжительное время.

На основе теории X был сформулирован «вертикальный принцип», заключающийся в том, что власть и рычаги управления в организации принадлежат руководителям. Главным принципом теории Y является «интеграция». По мнению Макгрегора, теория Y приглашает к новаторству, она является «источником возможных новых открытий и изобретений в будущем». Как показало использование теории Y на практике, стиль руководства, ориентированный на человека, почти во всех случаях способствовал повышению производительности труда.

Опираясь на теорию Y, Макгрегор предлагал новые методы подготовки менеджеров. Он отмечал, что менеджерами не рождаются. Вместо традиционного, «технического» метода подготовки менеджеров (курсы, программы, деловые игры и т.п.) Макгрегор предлагал к применению новый «сельскохозяйственный» подход, основанный на использовании соответствующей «почвы, температуры, климата и удобрений», при котором «семена» (скрытый талант к управлению) могут развиваться наиболее плодотворно.

Работы Макгрегора дали мощный толчок к использованию стиля руководства, построенного на участии работников в принятии решений. Однако впоследствии была выявлена серьезная ошибка в концепции Макгрегора. В 1945 г. группа ученых, работавшая под эгидой Бюро по исследованиям в области бизнеса в университете штата Огайо, установила, что неправильно делить руководителей на тех, кто сосредоточен только на работе или только на человеке. Ученые пришли к выводу, что автократичный руководитель наряду с работой может уделять много внимания и человеческим отношениям. Главная их идея сводилась к тому, что руководитель может быть ориентирован одновременно и на работу, и на человека.

На основании проделанной работы группа в университете Огайо классифицировала поведение руководителей по двум признакам: по структуре и вниманию к подчиненным. В понятие структуры входит: распределение работы между подчиненными, разъяснение порученных заданий и требований к их исполнению, разработка методов и подходов их выполнения, разработка и планирование графиков работы. Внимание к подчиненным выражается в оказании доверия к ним, уважения, в привлечении подчиненных к принятию решений, налаживании контактов между руководителями и исполнителями.

В дальнейшем эти исследования и сделанные выводы легли в основу развития теории лидерства. Было установлено, что руководители могут эффективно управлять, используя стиль, наиболее подходящий для сложившейся ситуации. В сегодняшнем, быстро меняющемся мире самым эффективным является стиль, ориентированный на реальность.

Тесты для самопроверки

1. Дайте определение бихевиоризма:
 - 1) отношения между людьми в организации;
 - 2) теория человеческого поведения;
 - 3) повышение требований к работникам в организации;
 - 4) признание авторитета руководителя.
2. На получение желаемых результатов от проведения хоторнского эксперимента оказал решающее влияние следующий фактор:
 - 1) повышение оплаты труда;
 - 2) улучшение условий работы;
 - 3) совершенствование «человеческих отношений» с учетом социального и психологического факторов;
 - 4) улучшение организации рабочих мест.
3. Дайте определение неформальной организации:
 - 1) несколько групп (бюро) в отделе или отделах в организации;
 - 2) группы людей по интересам и привязанностям, стремящихся к достижению своих целей в организации;
 - 3) профсоюзная организация, защищающая интересы сотрудников.
4. Покажите, кому из исследователей принадлежит разработка теорий мотивации с основными положениями (А. Двухфакторная модель мотивации, в основе которой лежит удовлетворение гигиенических и мотивирующих факторов. В. Иерархическая теория потребностей, согласно которой удовлетворение потребностей происходит снизу вверх. С. Иерархическая теория потребностей, согласно которой удовлетворение потребностей происходит по двум направлениям — сверху вниз и снизу вверх. D. Теория, в основе которой лежит идея о приобрете-

нии потребностей и их развитии под влиянием обучения и. жизненного опыта):

- 1) А. Маслоу;
- 2) Д. Макклелланду;
- 3) Ф. Герцбергу;
- 4) К. Альдерферу.

5. Покажите, к какой из названных процессуальных теорий относится каждое из положений (А. Достигнув поставленных перед собой целей, человек получает удовлетворение. В. Человек сравнивает полученное им вознаграждение с вознаграждениями других людей в организации и в зависимости от его величины испытывает удовлетворенность или неудовлетворенность. С. Человек верит, что затраченные им усилия приведут к достижению поставленной цели и получению достаточно ценного вознаграждения. D. Человек верит, что затраченные им усилия позволят получить желаемые результаты и вознаграждение, которое не только определит степень его удовлетворенности, но и окажет влияние в будущем):

- 1) теория ожидания;
- 2) теория постановки целей;
- 3) теория равенства (справедливости);
- 4) Модель Портера—Лоулера.

6. Дайте определение валентности:

- 1) полное удовлетворение полученным вознаграждением;
- 2) полное неудовлетворение полученным вознаграждением;
- 3) уровень относительного удовлетворения или неудовлетворения полученным вознаграждением.

7. Дайте определение понятию «лидер»:

- 1) авторитарный руководитель, навязывающий свою волю подчиненным;
- 2) руководитель, возглавляющий организацию и эффективно управляющий ею для достижения поставленных целей;
- 3) руководитель, все внимание которого сосредоточено на удовлетворении потребностей сотрудников организации.

8. Отнесите указанные потребности по принадлежности к соответствующей теории мотивации (А. Пирамида (иерархия) потребностей Маслоу. В. Концепция ERG Альдерфера. С. Концепция приобретенных потребностей Макклелланда. D. Концепция двух факторов Герцберга):

- 1) потребности существования;
- 2) экзистенциальные потребности;
- 3) духовные потребности;
- 4) потребности власти;
- 5) потребности роста;
- 6) потребности причастности;

- 7) гигиенические факторы;
 - 8) физиологические потребности;
 - 9) потребности связи;
 - 10) потребности успеха;
 - 11) мотивирующие факторы;
 - 12) потребности принадлежности и причастности;
 - 13) потребности признания и самоутверждения.
9. Отнесите приведенные признаки по принадлежности к характеристике каждого типа руководителя в свете теории X и теории Y (А. Руководитель, ориентирующийся на работу. В. Руководитель, ориентирующийся на людей):
- 1) авторитарный стиль руководства;
 - 2) демократичный стиль руководства;
 - 3) не навязывает свою волю подчиненным;
 - 4) децентрализация полномочий;
 - 5) централизация полномочий;
 - 6) допускает подчиненных к процессу принятия решений;
 - 7) не допускает подчиненных к процессу принятия решений;
 - 8) оказывает психологическое давление на подчиненных;
 - 9) воздействует на подчиненных через потребности более высокого уровня;
 - 10) полный контроль за работой подчиненных.
10. Идея «участия рабочих в управлении» впервые была выдвинута:
- 1) Э. Мэйо;
 - 2) Г. Мюнстербергом;
 - 3) М.П. Фоллетт;
 - 4) Д. Макгрегором;
 - 5) Ф. Ротлисбергером.

Библиографический список

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для вузов. М.: Экономистъ, 2004.
2. Герчикова И.И. Менеджмент: Учебник для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992.
4. Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента. М.: МГУ, 1991.
5. Фоллетт М.П. Динамическая администрация. М., 1948.

СТАНОВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ШКОЛЫ НАУКИ УПРАВЛЕНИЯ (КОЛИЧЕСТВЕННОЙ ШКОЛЫ)

5.1. Методологические основы школы науки управления

Становление школы науки управления связано с развитием математики, статистики, инженерных наук и других смежных с ними областей знаний. Наиболее известными представителями этой школы являются Р. Акофф, Л. Берталанфи, С. Бир, А. Гольдбергер, Д. Фостер, Р. Люс, Л. Клейн, Н. Джорджеску-Реган.

Школа науки управления сформировалась в начале 1950-х гг. и успешно функционирует в настоящее время. В школе науки управления различают два главных направления:

- рассмотрение производства как «социальной системы» с использованием системного, процессного и ситуационного подходов;
- исследование проблем управления на основе системного анализа и использования кибернетического подхода, включая применение математических методов и ЭВМ.

За период, предшествующий формированию школы науки управления, была создана теория управления, которая в состоянии не только объяснить практику, но и дать конкретные рекомендации по совершенствованию действий для управляющих. Было разработано большое количество «принципов», «заповедей», «правил», «памяток» и т.д. Однако управляющие далеко не всегда прибегали к использованию этих советов, так как зачастую они оказывались абстрактными и трудно применимыми на практике. Отдельные положения теории представляли собой только научную ценность. Очень часто это мало заботило исследователей. Такой подход к управленческим проблемам получил название *эмпирического*. Главным в нем является утверждение, что эффективность управления зависит от умения управлять людьми.

Школа науки управления в своих исследованиях опирается на три методологических подхода — *системный*, *процессный* и *ситуационный*, которые сформировались на основе эмпирического подхода.

Системный подход Системный подход позволяет рассматривать организацию как систему, состоящую из определенного количества взаимосвязанных элементов.

Первоначально теория систем применялась в точных науках и в технике. В управлении теория систем стала применяться в конце 1950-х гг., что явилось значительным успехом школы науки управления.

Системный подход базируется на общей теории систем, основоположником которой считается *Людвиг фон Берталанфи* (1901—1971).

Исходным положением системного подхода является понятие цели. Наличие конкретной цели является первым и важнейшим признаком организации. По этому признаку данная система отличается от других окружающих ее систем. Задачей управления является комплексный процесс для достижения целей, стоящих перед системой.

Системный подход предполагает, что каждый из элементов, составляющих систему, имеет свои определенные цели. Системный подход направлен на повышение эффективности работы организации в целом.

Содержание системного подхода сводится к следующему:

- четкое определение целей и установление их иерархии;
- достижение наилучших результатов при наименьших затратах: используя сравнительный анализ выбора альтернативных путей, достигать поставленных целей;
- широкая всесторонняя оценка всех возможных результатов деятельности на основе количественной оценки целей, методов и средств их достижения.

Системный подход предполагает широкое использование системного анализа.

Значительный вклад в развитие системного подхода внес советский ученый-медик *Л.К. Анохин* (1898—1974). На основе проведения серии экспериментов он выдвинул концепцию систем, впоследствии получившую название *теория функциональных систем*, согласно которой основным стимулом поведения является полезный для организма результат. Достоинством теории функциональных систем является то, что она вместо физиологии отдельных органов рассматривает деятельность всего организма в целом. Теория Анохина оказала большое воздействие на развитие кибернетики, биологии, медицины, психологии и других наук.

Школа науки управления исследует вопросы, которые прежними школами не рассматривались. Она изучает важнейшие подсистемы, характер их взаимоотношений, структуру и цели системы, координирование всех элементов системы.

Система — это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого¹. Выход из строя любой части, входящей в систему, приводит к нарушению работы всей системы. В управлении все организации рассматриваются как системы.

¹ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. С. 79.

Системы делятся на два вида: *открытые* и *закрытые*. Закрытые системы относительно независимы от окружающей среды, в то время как на открытую систему оказывают воздействие факторы внешней среды. Теория социальных систем рассматривает организацию как открытую систему, как многофакторное и многоцелевое образование.

Основными элементами системы являются: *цели, задачи, структура, техника и технология, люди*. Человек в социальной системе рассматривается как «социально ориентированное и направляемое существо», обладающее многочисленными потребностями, которые воздействуют на производственную среду и, в свою очередь, испытывают обратное влияние с ее стороны.

Между всеми элементами системы существуют двусторонние и многосторонние связи, вызывающие изменение поведения людей в организации. Все это вместе определяется как организационная система, направленная на достижение поставленных целей. Связи в системе осуществляются через главные *связующие процессы*, такие как коммуникации, равновесие и принятие управленческих решений. Коммуникации обеспечивают обмен информацией в организации. Равновесие обеспечивает приспособление организации к постоянно изменяющимся условиям и достижение соответствия между потребностями и установками человека с требованиями организации. Процесс принятия решений регулирует и управляет системой.

Важное значение в управлении имеет понятие *подсистемы*. Организации состоят из нескольких взаимозависимых подсистем. Так, производственная организация имеет социальную и техническую подсистемы. Подсистемы, в свою очередь, могут состоять из более мелких подсистем. Так как все они взаимосвязаны, неправильное функционирование даже самой маленькой подсистемы (отдельного отдела или работника) может повлиять на систему в целом.

Одним из важных положений *теории социальных систем* является признание того, что потребности человека и потребности организации не совпадают.

Понимание организации предшествующими школами отличается от взглядов на нее школы науки управления. Ранние школы рассматривали только отдельные подсистемы организации. Так, школа человеческих отношений занималась преимущественно социальной подсистемой, школа научного управления — техническими подсистемами. Эти школы не могли определить все составляющие элементы организации. Ни одна из ранних школ не понимала значения влияния внешней среды на организацию, которая зачастую оказывает решающее значение на результаты ее деятельности.

Теория социальных систем имеет отличный от предшествующих школ взгляд на конфликт между человеком и организацией. Ранее этот конфликт рассматривался как отклонение от нормального хода событий, которое может быть преодолено с помощью материальных

стимулов или методов гармонизации труда. Теория социальных систем рассматривает конфликт как нормальное состояние функционирования организации, а задача управления в этих условиях заключается не в устранении конфликта, а в нахождении наиболее оптимального способа выхода из него.

Так же, как и предшествующие школы, теория социальных систем уделяет большое внимание формализации процедур, укреплению трудовой дисциплины, регламентации рутинных процессов.

Теория социальных систем заменяет принцип департаментализации на основе процесса принципом департаментализации на основе целей при формировании подразделений в организации. Под департаментализацией понимается процесс деления организации на отдельные блоки, которые могут называться отделениями, отделами или секторами.

Теория социальных систем подробно исследует проблему централизации и децентрализации управления. Управление в организации считается централизованным, если высшее руководство оставляет за собой большую часть функций и полномочий, и децентрализованным, если оно распределяет функции и полномочия между нижними уровнями управления. Соотношение степени централизации и децентрализации управления в организации определяет уровень делегирования высшим руководством нижестоящим уровням управления своих полномочий по принятию решений в таких важнейших областях, как разработка новой продукции, определение цен, маркетинг. Высшее руководство оставляет за собой решение таких вопросов, как определение стратегии организации, ее общих целей и задач, финансовой политики, осуществление контроля за расходами и стратегическими планами.

Децентрализованные структуры управления имеют много сторонников. Практическая деятельность многих организаций также подтверждает эффективность децентрализации. Широко известен опыт создания децентрализованной организации на примере «Дженерал Электрик» под началом А.П. Слоуна в 20-х гг. нашего века. Позднее этой проблемой заинтересовался П. Дракер, который изучил опыт децентрализации в ряде компаний, таких как «Дженерал Моторс», «Сире», «Дюпон», «Дженерал Электрик» и др., и пришел к выводу, что «основное правило для любой организации состоит в том, чтобы вовлекать наименьшее число уровней управления и создавать кратчайшую цепь команд».

Децентрализация имеет много преимуществ. Она предоставляет широкие полномочия нижестоящим уровням управления, что повышает скорость и объективность принятия решений, удешевляет делопроизводство, освобождает руководителей от необходимости работы с большими объемами информации. Вместе с тем децентрализация имеет и существенные недостатки. Работники низовых уровней могут

быть не посвящены в цели, задачи и стратегию организации, а следовательно, решения не будут приняты или же будут приняты неправильно. Децентрализация может ослабить контроль за деятельностью низовых подразделений, что отразится на эффективности работы всей организации.

Децентрализация не может рассматриваться в отрыве от централизации, которая способствует принятию более квалифицированных решений высшим руководством организации, имеющим достаточный опыт и знания в области принятия решений.

Процессный подход Как концепция управленческой мысли, процессный подход был впервые предложен классической (административной) школой управления, которая сформулировала и описала содержание функций управления как не зависящих друг от друга. Процессный подход с позиций школы науки управления рассматривает функции управления как взаимосвязанные. Мескон дает следующее определение процессного подхода. «Процессный подход к управлению — подход... основывающийся на концепции, согласно которой управление есть непрерывная серия взаимосвязанных действий или функций»¹.

Автором концепции процессного подхода является А. Файоль, который считал, что «управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать»².

Впоследствии различными авторами предлагались разные классификации управленческих функций. Так, Мескон считает, что «процесс управления состоит из четырех взаимосвязанных функций: планирования, организации, мотивации и контроля». Эти функции объединены связующими процессами коммуникации и принятия решений. Руководство (лидерство) рассматривается как самостоятельная деятельность, направленная на достижение целей организации.

Процессный подход основывается на положении о том, что все функции управления зависят друг от друга.

Важным вкладом школы науки управления является разработка в конце 1960-х гг. ситуационного подхода, первоначальное упоминание о котором было сделано еще в 1920-е гг. М.П. Фоллетт, открывшей «закон ситуации».

Ситуационный подход С системным и процессным подходами непосредственно связан ситуационный подход. Он расширяет их применение на практике. Ситуационный подход часто называют ситуационным мышлением об организационных проблемах и их решениях.

Первой работой в области ситуационного подхода считается исследование английских ученых Т. Бернса и Г. Сталкера, которое

¹ Мескон М.Х., Альберт Л./., Хедоури Ф. Основы менеджмента. С. 692.

² Там же. С. 71.

Мысли о необходимости учета влияния внешней среды на деятельность организации появились в конце 1950-х гг. Ситуационный подход расширил взгляд на организацию как систему управления, подвергающуюся воздействию как внутренних, так и внешних факторов. Необходимость учитывания изменений во внешней среде особенно актуальна в настоящее время. Выживание организации и сохранение эффективности ее работы в подавляющем большинстве случаев зависят от того, сумеет ли организация приспособиться к изменениям окружающей ее среды.

Ситуационный подход определил внешние переменные: факторы, находящиеся вне организации, которые оказывают серьезное влияние на ее успех. Впоследствии все факторы внешней среды были разделены на две группы: *переменные прямого воздействия* — поставщики (трудовых ресурсов, материалов, капитала), потребители, конкуренты, законы и государственные органы и *переменные косвенного воздействия* — состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные факторы (жизненные установки, традиции, обычаи и др.), политические факторы, международные события. Факторы прямого воздействия непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое же влияние операций организации. Факторы косвенного воздействия не оказывают немедленного воздействия на операции, но тем не менее их следует учитывать. Степень их влияния определяется сферой деятельности и внутренними возможностями организации.

Школа науки управления установила, что все переменные (факторы) как внутренней, так и внешней среды взаимосвязаны и взаимозависимы. Изменение в одной из них вызывает изменения во всех других.

5.2. Системный анализ и математические методы в управлении

Второе направление школы науки управления связано с развитием точных наук и, прежде всего, математики. В современных условиях многие ученые называют это направление *новой школой*. Оно обусловлено широким внедрением в сферу управления количественных методов, известных под общим названием *исследование операций*.

Начало применения математических методов в экономических исследованиях в XIX в. связывают с именем французского экономиста А. Каунота (1801—1877). Появление первых экономико-математических моделей было вызвано разработкой теории предельного равновесия. Один из основателей этой теории — Л. Вальрас создал модель общего экономического равновесия. Математические методы широко используются также и в работах другого последователя теории предельной полезности — В.С. Джевонса. Впоследствии Ф.Г. Эджуорт,

а затем и В. Парето разработали математические модели предпочтений потребителей.

Необходимо отметить вклад отечественных ученых и специалистов в развитие математической школы.

Возможность использования математики для решения экономических проблем вызвала большой интерес в России. Российские специалисты в своих трудах подвергали критическому анализу работы зарубежных экономистов-математиков (Вальбраса, Курно, Парето и др.).

Наиболее крупным экономистом-математиком России был *В.К.Дмитриев* (1866—1913), опубликовавший ряд работ, среди которых наибольшую известность получили «Теория ценности Д. Рикардо. Опыт органического синтеза трудовой ценности и теория предельной полезности» (1898) и основной его научный труд — «Экономические очерки» (1904).

Особое место принадлежит *Д.Е. Слуцкому* (1880—1948), известному своими работами по теории вероятностей и математической статистике. В 1915 г. он опубликовал статью «К теории сбалансированности бюджета потребителя», которая оказала большое влияние на развитие экономико-математической теории. Через 20 лет эта статья получила мировое признание. В 1939 г. лауреат Нобелевской премии Д. Хикс в своей работе «Стоимость капитала» отметил значительный вклад Слуцкого в развитие математической школы. Работы Слуцкого оказали «великое и прочное» влияние на развитие эконометрики, отмечал английский экономист-математик Р. Аллен в своей известной книге «Математическая экономика».

Слуцкий заложил основы науки об общих принципах рациональной организации деятельности людей — *праксеологии*, а также объединил идеи этой науки с идеями экономики. Слуцким написан ряд работ по использованию математической статистики для анализа экономических проблем.

Следует отметить также вклад *Г.А. Фельдмана* (1884—1958) в развитие экономико-математических методов. Так, идеи, содержащиеся в статьях Фельдмана, опубликованных в 1928—1929 гг. в журнале «Плановое хозяйство», намного опередили работы зарубежных экономистов в области использования математических методов в планировании экономики. Являясь работником Госплана СССР, Фельдман исследовал зависимость темпов роста от доли накопления в национальном доходе и эффективность накопления.

Большой вклад в разработку экономико-математических методов (ЭММ) внес академик *Л.В. Канторович* (1912—1986). Во время работы в Ленинградском университете он увлекся решением чисто практической задачи — возможностью выпуска максимально большого объема продукции при заданном ее ассортименте за счет оптимального распределения сырья по разным обрабатывающим станкам.

Решение этой задачи потребовало разработки *специального метода разрешающих множителей*. Так, в 1938—1939 гг. Канторовичем была разработана новая область прикладной математики, которая позднее была названа *линейным программированием*. О нем шла речь в работе Канторовича «Математические методы организации и планирования производства», которая была опубликована в 1939 г. Под руководством Л.В. Канторовича в СССР была создана теория оптимального планирования социалистического народного хозяйства, в разработку которой внесли значительный вклад известные ученые: А.Л. Вайнштейн, А.Л. Лурье, В.С. Немчинов, В.В. Новожилов, Н.П. Федоренко. В конце 1940-х гг. в США линейное программирование было заново открыто Дж. Данцигом. Однако в настоящее время приоритет Канторовича признан во всем мире; он лауреат Нобелевской премии по экономике, которая была присуждена ему в 1975 г. совместно с американским ученым Т. Купмансом за исследования по оптимальному использованию ресурсов.

В книге «Математические методы организации и планирования производства» Канторович описал опыт применения линейного программирования для решения разнообразных задач (распределения работ между видами оборудования, раскрытия материалов, составления плана перевозок, распределения посевных площадей между культурами и т.д.). В этой работе он впервые ввел понятие разрешающих множителей (позднее он назвал их «объективно обусловленными оценками») и установил их связь с оптимальным планом.

В конце 1942 г. Канторович пишет книгу «Экономический расчет наилучшего использования ресурсов», которая вышла в свет только через 18 лет. Позднее Канторович расширил сферу применения линейного программирования, сформулировав задачи отраслевого и народно-хозяйственного оптимального планирования для условий социалистической экономики.

В 1930—40-е гг. в нашей стране экономико-математические исследования проводились также В.В. Новожиловым, С.Г. Струмилиным, А.Л. Лурье.

Примерно в одно время с Канторовичем ленинградский экономист В.В. Новожилов (1892—1970) опубликовал свою работу «Методы соизмерения народно-хозяйственной эффективности плановых и проектных вариантов», внесшую существенный вклад в разработку теории оптимального планирования социалистической экономики. В частности, он сформулировал задачу составления оптимального народно-хозяйственного плана, приняв в качестве критерия минимум трудовых затрат. Им же были разработаны принципы соизмерения затрат и результатов при оптимальном планировании.

Первая в стране Лаборатория экономико-математических методов была создана в 1958 г. в Академии наук В.С. Немчиновым (1894—

1964). А в 1965 г. им была издана книга «Экономико-математические методы и модели», в которой были приведены основные направления использования ЭММ в экономике: оптимальное планирование, разработка межотраслевых и межрегиональных балансов, решение технико-экономических задач, проведение математического анализа и др.

А.Л. Лурье и В.Н. Толстой вели исследования по рационализации транспортных перевозок. К этому же времени относятся выполняемые отечественными исследователями разработки в области использования математико-статистических методов в анализе производственных процессов. В энергетике и транспортном строительстве велись разработки по выбору оптимального варианта капиталовложений. С.Г. Струмилиным были созданы числовые модели эффективности живого труда и баланса народного хозяйства¹.

В 1930 г. в г. Кливленде (США) было образовано Международное общество для развития экономической теории в связи со статистикой и математикой, в которое входили известные зарубежные экономисты Й. Шумпетер, И. Фишер, Р. Фриш, М. Калецкий, Я. Тинберген и др. Общество стало выпускать журнал «Эконометрика». Образование этого общества послужило отправным моментом создания математической школы экономистов.

Начиная с 1950-х гг. и по настоящее время математические методы получили широкое распространение в экономических исследованиях.

Первые разработки по кибернетике и методам исследования операций появились в середине 1940-х гг. Перед разработчиками ставилась задача — исследовать процессы принятия решений на основе математических методов и с помощью электронно-вычислительной техники. Управленческие проблемы стали исследоваться по нескольким направлениям: исследование операций, теория принятия решений, эконометрика и др.

Развитие метода исследования операций шло по следующим направлениям.

1. Решение задач управления, не связанных с необходимостью учета поведения людей, математическими методами на основе построения моделей.

Наиболее широкое применение на практике количественные методы получили во время Второй мировой войны в Англии, где появилась необходимость решения сложных военных проблем, например таких, как оптимальное размещение сооружений гражданской обороны и огневых позиций, оптимизация глубины прорыва противолодочных бомб и конвоя транспортных караванов, максимизация эффективности военных поставок по обеспечению высадки союзников в Европе.

¹ См.: Гранберг Л.Г. Математические модели социалистической экономики. М.: Экономика, 1978.

В 1950—60-е гг. эти методы стали широко применяться для принятия решений в промышленности и в целом по наиболее сложным ситуациям в таких проблемах, как:

- распределение ресурсов между различными потребителями, управление запасами (материальными, финансовыми и др.);
- управление транспортными потоками (в городах, на предприятии);
- оптимизация графика движения в аэропортах;
- оптимизация производственной программы предприятия, распределение расходов на рекламу различных видов продукции, распределение оборудования и трудовых ресурсов для производства различной продукции на промышленном предприятии;
- выбор оптимальной стратегии поведения и др.

Перечисленные задачи решаются только математическими методами, с которыми тесно связаны сетевые методы планирования и управления, в частности СРМ (метод критического пути) и PERT (метод оценки и пересмотра программ).

Отличительной особенностью науки управления является *использование моделей*. Модели приобретают особенно важное значение, когда необходимо принимать решения в сложных ситуациях, требующих оценки нескольких альтернатив. Р.Е. Шеннон дает следующее определение модели: «Модель — это представление объекта, системы или идеи в некоторой форме, отличной от самой целостности», т.е. от самого предмета.

На практике руководители организаций вынуждены прибегать к моделированию в силу сложности многих организационных ситуаций, из-за невозможности проведения экспериментов или необходимости спрогнозировать будущее. Различают физические, аналоговые и математические (символические) модели.

2. Дальнейшее развитие теории управленческих решений с использованием новейших математических методов и технических средств, включая ЭВМ.

Целью этой теории является повышение рациональности управленческих решений. В начале 1950-х гг. были сделаны попытки более точного определения предмета теории управленческих решений. Эта теория рассматривается как дальнейшее развитие исследования операций.

Предметом исследования операций в теории управленческих решений являются сам процесс принятия решений, формирование принципов выбора, выработка критериев оценки и способов выбора решений, в наибольшей степени соответствующих поставленным целям. Для принятия решений широко используется математическое моделирование, в том числе модели теории игр, модели теории очередей, модели управления запасами, модели линейного и имитационного программирования и др.

Таким образом, 50-е гг. XX в. характеризуются **формированием** нового этапа в развитии управленческой мысли. На основе синтеза идей, выдвинутых в предшествующие периоды, исследователи пришли к пониманию необходимости комплексного подхода к управлению. Кроме того, была сформулирована идея о том, что

управление — это не только наука, но и искусство.

Тесты для самопроверки

1. Под понятием «система» подразумевается:
 - 1) набор обстоятельств, оказывающих влияние на организацию в определенное время;
 - 2) организация, полностью себя обеспечивающая за счет внутренних ресурсов;
 - 3) некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого.
2. Под внутренними и внешними переменными организациями понимают:
 - 1) изменение политической обстановки в России;
 - 2) совершенствование структуры управления в организации;
 - 3) появление на рынке нового конкурента;
 - 4) необходимость выхода на рынок с новым товаром;
 - 5) повышение минимальной заработной платы в России;
 - 6) возможность приобретения сырья у нового поставщика по более низким ценам;
 - 7) установка в цехе нового конвейера;
 - 8) увольнение работника в связи с его низкой квалификацией;
 - 9) финансовый кризис в одной из зарубежных стран.
3. Покажите вклад каждого из отечественных ученых в развитие экономико-математических методов (А. Развитие теории предельной полезности. В. Разработка общих принципов рациональной организации деятельности людей (праксеология). С. Использование математических методов в экономике. D. Разработка «линейного программирования». Е. Разработка теории оптимального планирования. F. Создание моделей эффективности живого труда и баланса народного хозяйства. G. Использование ЭММ для рационализации транспортных перевозок):
 - 1) Г.А. Фельдман;
 - 2) Л.В. Канторович;
 - 3) В.К. Дмитриев;
 - 4) Е.Е. Слуцкий;
 - 5) В.В. Новожилов;
 - 6) С.Г. Струмилин;
 - 7) А.Л. Лурье.
4. Под системным анализом подразумевают:
 - 1) выбор правильного метода мышления о процессе управления;

- 2) метод, позволяющий руководителю выбрать оптимальное решение на основе оценки ряда альтернатив возможного решения проблем;
 - 3) анализ всех элементов организации-системы.
5. Назовите основные научные подходы школы науки управления:
- 1) ситуационный подход;
 - 2) эмпирический подход;
 - 3) системный подход;
 - 4) подход с позиции социотехнических систем;
 - 5) подход с точки зрения принятия решений;
 - 6) процессный подход.
6. Под понятием «ситуация» подразумевается:
- 1) изменение целей и задач организации;
 - 2) неправильно принятое управленческое решение;
 - 3) конкретный набор обстоятельств, переменных, оказывающих влияние на организацию в определенное время;
 - 4) методы достижения целей организации.
7. Назовите внутренние факторы (переменные), на которые акцентировала свое внимание каждая из школ (А. Трудовые ресурсы организации. В. Структура и функции управления. С. Техника и технология управления. D. Учет всех внутренних факторов в комплексе):
- 1) школа научного управления;
 - 2) классическая (административная) школа;
 - 3) школа психологии и человеческих отношений;
 - 4) школа науки управления.
8. Организация является открытой системой, так как:
- 1) динамично взаимодействует с внешней средой;
 - 2) стремится к достижению поставленных целей;
 - 3) работает над совершенством оказываемых услуг;
 - 4) постоянно улучшает структуру управления;
 - 5) имеет бизнес-план.

Библиографический список

1. *Бобрышев Д.Н., Семенцов СИ* История управленческой мысли. М., 1987.
2. *Кнышова ЕЖ* Менеджмент: Учеб. пособие. М.: ФОРУМ; ИНФРА-М, 2005.
3. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М.: Дело, 2006.
4. *Пашкевич О. И.* Социально-экономические концепции американского менеджмента. Минск: Наука и техника, 1979.
5. *Романов АН., Одинцов БЕ.* Информационные системы в экономике. М.: Вузовский учебник, 2006.

РАЗНООБРАЗИЕ МОДЕЛЕЙ МЕНЕДЖМЕНТА

6Л. Особенности американской модели менеджмента

За всю историю существования менеджмента многие зарубежные страны накопили значительные сведения в области теории и практики управления в промышленности, сельском хозяйстве, торговле и другие с учетом своих специфических особенностей. К сожалению, наша отечественная наука управления развивалась самостоятельно и обособленно, часто игнорируя зарубежный опыт искусства управления. В течение многих десятилетий в нашей стране господствовала административно-командная система управления, в основном направлявшая свои усилия на критику зарубежного опыта управления.

Создание собственной модели менеджмента требует, с одной стороны, изучения всего ценного, что содержится в зарубежной теории и практике (но небездумного его перенесения на отечественную почву), а с другой — использования его лучших достижений в своей деятельности.

Мировой опыт формирования моделей менеджмента (и прежде всего Японии) свидетельствует о том, что механическое перенесение моделей управления из одной социокультурной среды в другую практически *невозможно*. При создании собственной модели менеджмента необходимо учитывать влияние таких факторов, как тип собственности, форма государственного устройства и зрелость сложившихся рыночных отношений.

Известный интерес представляет изучение американской модели менеджмента. Американский менеджмент позволил США занять лидирующее положение среди стран западного мира и Японии. Кроме того, надо иметь в виду, что именно в США впервые сформировалась наука и практика менеджмента.

В конце XVIII в. на смену мануфактурному производству пришел индустриальный способ организации производства, произведший технологическую революцию на предприятиях. Была создана крупная промышленность, объединившая на своих предприятиях большое количество рабочих, которые нещадно эксплуатировались. Власть капиталистов и представляющих их интересы управляющих была безгранична.

В 80-е гг. XIX в. промышленная революция охватила всю Северную Америку. Научно-техническая революция состояла в том, что человек стал все больше освобождаться от непосредственного участия в процессе производства. Появились производственные процессы, которые стали осуществляться без непосредственного участия человека или же только под его наблюдением и контролем. Происшедшие изменения предъявили новые требования к рабочей силе: от работника стал требоваться более высокий уровень образования и квалификации. Произошло обособление функции по управлению этими рабочими в виде особого вида труда, от которого в значительной степени зависит эффективность производства.

Начало развития *теории индустриального менеджмента* относится к 1886 г., когда *Генри Р. Таун* (1844—1924) — президент мануфактурной компании «Йель энд Таун» — на ежегодном собрании Американского общества инженеров-механиков представил доклад на тему «Инженер как экономист». В нем он впервые указал на то, что специальность менеджера по своей практической значимости равноценна инженерному труду, а менеджмент является самостоятельной наукой. Последователи Тауна пытались разрешить внутрифирменные проблемы организации и управления производством. Однако в этот период менеджмент не рассматривался в качестве инструмента, от использования которого непосредственно зависит эффективность работы компании или фирмы.

Понимание важности влияния менеджмента на результаты деятельности фирмы возникло позднее, когда многие предприятия столкнулись с необходимостью решения похожих организационно-управленческих проблем в производственном процессе.

С именем американского инженера Ф.У. Тейлора связано становление и развитие школы научного управления. В 1886 г. Тейлор присутствовал на докладе Тауна, который произвел на него большое впечатление. Помимо специальных работ по металлургии, Тейлор является автором ряда трудов по менеджменту, прославивших его на весь мир. На могиле Тейлора в Филадельфии сделана надпись: «Отец научного менеджмента».

Феномен Тейлора зародился в Америке. И на этот факт постоянно указывают историки менеджмента, отмечая, что «промышленная революция началась в Европе и лишь затем распространилась по Америке, тогда как «революция научного менеджмента» произошла в Америке и лишь впоследствии вышла за ее пределы»¹.

Следует отметить, что до конца 50-х гг. XX в. в Америке игнорировали достижения европейских исследователей, и в частности теорию А. Файоля. И только в 1949 г. его главный труд «Общее и промышленное управление» был переведен на английский язык. До этих

¹ Wren D. The Evolution Management Thought. NY., 1972. P. 178.

пор научный менеджмент рассматривался как чисто американское изобретение.

Американский менеджмент впитал в себя основы классической школы, основателем которой является А. Файоль. Американцы Л. Гьюлик и Л. Урвик много сделали для популяризации основных положений классической школы. Гьюлик работал над совершенствованием функций управления, расширив их до семи. Впоследствии другие американские авторы внесли в систему принципов управления немало дополнений, уточнений и изменений. Гьюлик и Урвик обращали внимание на недооценку «человеческих отношений». В сфере их интересов находились такие вопросы, как структура управления и необходимость ее постоянного совершенствования, соблюдение «принципа единоначалия» (у каждого подчиненного должен быть только один руководитель), развитие «принципа делегирования» (под делегированием понимается способность руководителя передавать полномочия (права) подчиненным) и принцип «сопоставимости ответственности и власти». Особое внимание было уделено принципу «диапазон контроля» (число лиц, непосредственно подчиненных руководителю).

Классическая школа оказала значительное влияние на формирование всех других направлений в американской теории управления.

Переход от экстенсивных к интенсивным методам хозяйствования в 1920—30-е гг. потребовал поиска новых форм управления. Предшествующий период времени характеризовался тем, что люди были такими же «факторами производства», как капитал и машины. Системы тейлоризма и фордизма, используемые при стабильном рыночном спросе, были ориентированы на постоянный надзор, жесткую дисциплину и материальное стимулирование малоквалифицированной рабочей силы.

К 30-м гг. XX в. нарастает недовольство трудящихся масс тяжелым, монотонным трудом, не дающим никаких перспектив. Это недовольство зачастую перерастало в открытые протесты и стачки против потогонных систем эксплуатации и применяемых на капиталистических предприятиях принципов использования рабочей силы. Систематическими стали острые конфликты рабочих с мастерами, увеличилась текучесть рабочих кадров.

Постепенно сложилось понимание того, что для выживания капиталистического производства необходимо изменить отношение к положению рабочего на предприятии, выработать новые методы мотивации и сотрудничества между рабочими и предпринимателями. Это время характеризуется поиском новых форм управления, имеющим социологический и психологический уклон. Это нашло отражение в формировании новой концепции, основанной на новом подходе к «человеческому фактору». На человека стали смотреть как на личность, которой надо управлять по-другому. Сформировалось мне-

Американский экономист *Роберт Хейлбронер* указал на три основных исторически сложившихся подхода к распределению ресурсов общества. Это — традиции, приказы и рынок. *Традиционный* подход имеет в виду распределение экономических ресурсов общества посредством сложившихся традиций, от одного поколения к другому. *Командный* подход подразумевает распределение ресурсов через приказы. *Рыночный* подход предусматривает распределение ресурсов с помощью рынка, без какого-либо вмешательства общества. Этот подход является наиболее эффективным. Он основан на взаимоотношениях продавца и покупателя, которые самостоятельно устанавливают цены, требования к качеству товара и пр. Рыночные отношения часто требуют принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска, что повышает ответственность менеджеров за их разработку и принятие.

Современная американская модель менеджмента ориентирована на такую организационно-правовую форму частного предпринимательства, как *корпорация* (акционерное общество), возникшую еще в начале XIX в.

Большое влияние на формирование теории корпорации оказала книга «Современная корпорация и частная собственность», опубликованная А. Берли и М. Минз в 1932 г. Корпорации получили статус юридического лица, а их акционеры приобрели право на часть прибыли, распределяющейся пропорционально количеству принадлежащих им акций. Корпорации пришли на смену небольшим предприятиям, в которых вся собственность принадлежала владельцам капитала, и они полностью контролировали деятельность рабочих.

По мнению теоретиков менеджмента, создание корпораций повлекло за собой отделение собственности от контроля над распоряжением ею, т.е. от власти. Американский профессор Э. Тоффлер отмечал возникновение «новой управленческой элиты, чья мощь основывается уже не на собственности, а скорее на контроле за процессом в целом». Реальная власть по управлению корпорацией перешла к ее правлению и менеджерам (специалистам в области организации и управления производством). В модели американского менеджмента и в настоящее время корпорация является основной структурной единицей.

Американские корпорации широко используют в своей деятельности *стратегическое управление*. Это понятие было введено в обиход на стыке 1960—70-х гг., а в 1980-е гг. охватило практически все американские корпорации.

Слово «стратегия» произошло от греческого *strategos* — «искусство генерала». В общем виде *стратегия* — это способ использования средств и ресурсов, направленных на достижение поставленных целей. Стратегию можно определить как генеральную программу действий, выявляющую приоритеты проблем и ресурсов для достиже-

ния главной цели корпорации. Стратегия формулирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что корпорация получает единое направление действий. Появление новых целей, как правило, требует поиска и выработки новых стратегий.

Содержание стратегического управления заключается, во-первых, в разработке долгосрочной стратегии, необходимой для победы в конкурентной борьбе, и, во-вторых, в осуществлении управления в реальном масштабе времени. Разработанная стратегия корпорации впоследствии превращается в текущие производственно-хозяйственные планы, подлежащие реализации на практике.

Ряд американских ученых вообще отрицает целесообразность стратегического управления, обосновывая свои позиции изменчивостью и непредсказуемостью внешней среды, в которой работают современные корпорации. Таких взглядов придерживаются представители консервативного направления экономической мысли. Однако их позиции несостоятельны с научной точки зрения. Кроме того, практика развития крупных хозяйственных комплексов США и других стран свидетельствует о значительных успехах корпораций, использующих в своей деятельности стратегическое управление и планирование.

До перехода к стратегическому управлению в теории и на практике преобладала концепция управленческого рационализма, согласно которой успех корпорации определяется прежде всего рациональной организацией производства продукции, снижением издержек за счет выявления внутрипроизводственных резервов, повышением производительности труда и эффективностью использования всех видов ресурсов. Эта концепция рассматривала предприятие как «закрытую» систему, а его цели и задачи заданными и достаточно стабильными в течение длительного времени.

Концепция стратегического управления основана на системном и ситуационных подходах к управлению. Предприятие рассматривается как «открытая» система. Основой стратегического управления является *системный и ситуационный анализ внешней* (макроокружение и конкуренты) и *внутренней* (научные исследования и разработки, кадры и их потенциал, финансы, организационная культура и пр.) *среды*.

Стратегическое управление требует создания организационной стратегической структуры, в состав которой входит *отдел стратегического развития на высшем уровне управления и стратегические хозяйственные центры* (СХЦ). Каждый СХЦ объединяет несколько производственных подразделений фирмы, выпускающих однотипную продукцию, требующую идентичных ресурсов и технологий и имеющую общих конкурентов. Количество СХЦ в фирме, как правило, значительно меньше количества производственных подразделений. При создании СХЦ большое значение имеет правильный выбор об-

ласти деятельности. СХЦ отвечают за своевременную разработку конкурентоспособной продукции и ее сбыт, формирование производственной программы выпуска продукции по номенклатуре.

Важнейшей составной частью плановой работы корпорации является *стратегическое планирование*, возникшее в условиях насыщения рынка и замедления роста ряда корпораций. Стратегическое планирование сдерживает стремление руководителей к получению максимальной текущей прибыли в ущерб решению долгосрочных задач, а также ориентирует руководителей на предвидение будущих изменений внешней среды. Стратегическое планирование позволяет руководству корпорации установить обоснованные приоритеты распределения, как правило, всегда ограниченных ресурсов. Стратегическое планирование создает базу для принятия эффективных управленческих решений.

Доктрина «производственной демократии» В 1960-е гг. все настойчивее стали требования работников корпораций по улучшению их социально-экономического положения. Параллельно с этим многие теоретики менеджмента пришли к убеждению, что целый ряд организаций не достигает своих целей по причине игнорирования противоречий быстро меняющейся социальной среды. Следствием сложившегося положения было появление доктрины «производственной демократии» («демократии на рабочих местах»), связанной с вовлечением в управление непрофессионалов как самого предприятия, так и потребителей товаров и услуг, посредников и т.д., т.е. внешней по отношению к предприятию среды.

Некоторые американские авторы называют привлечение к управлению непрофессионалов «третьей революцией» в управлении.

Первая революция, по их мнению, связана с отделением управления от производства и с выделением его в особый вид управленческой деятельности.

Вторая революция характеризуется появлением менеджеров, т.е. людей особой профессии. «Производственная демократия» (или партисипативное управление) стала рассматриваться как форма соучастия всех работников организации в принятии решений, затрагивающих их интересы.

Авторами идеи «производственной демократии» принято считать социологов Дж. Коула и А. Горца, которые предлагали управление корпорациями осуществлять посредством производственных советов, контролируемых рабочими. Благодаря участию в работе этих советов, рабочие постепенно научились бы контролировать весь процесс производства сначала в рамках одной корпорации, а затем и в целом по промышленности.

Партисипативное управление можно рассматривать как один из общих подходов к управлению человеком в организации, целью ко-

торого является совершенствование использования всего человеческого потенциала организации.

Партисипативное управление предполагает шире привлекать работников к управлению по следующим направлениям:

- предоставление работникам права самостоятельного принятия решений;
- привлечение работников к процессу принятия решений (сбор необходимой информации для принятия решения, определение приемов и способов выполнения принятого решения, организация работ и т.п.);
- предоставление работникам права контроля за качеством и количеством выполненной ими работы;
- участие работников в совершенствовании деятельности как всей организации, так и отдельных ее подразделений;
- предоставление работникам права создавать рабочие группы по интересам, привязанностям и пр. с целью более эффективного выполнения решений.

Партисипативное управление предполагает использование различных комбинаций этих направлений.

Основные концепции партисипативного управления пересекаются с содержательными и процессуальными теориями мотивации, анализирующими потребности человека. Так, участие в подготовке и принятии решений и их реализация соответствуют удовлетворению потребности в достижении согласно теории Макклелланда. На удовлетворение потребности в самовыражении и самоутверждении (по Маслоу) направлено стремление к участию во внутриорганизационной деятельности. Теория партисипативного управления связана также с теорией ожидания, так как привлечение работников к принятию решения оказывает непосредственное влияние на результаты их деятельности и возможность получения вознаграждения.

В настоящее время в США получили распространение *четыре основные формы привлечения рабочих к управлению*:

- участие рабочих в управлении трудом и качеством продукции на уровне цеха;
- создание рабочих советов (совместных комитетов) рабочих и управляющих;
- разработка систем участия в прибыли;
- привлечение представителей рабочих в советы директоров корпораций.

В 1960-е гг. в США получили широкое распространение *бригадные методы организации труда и кружки контроля качества*, идея создания которых принадлежит американским специалистам по прикладной статистике У. Демингу и Дж. Джурану. Однако впервые кружки контроля качества стали широко применяться в Японии. И только во второй половине 1970-х гг. они получили распространение в американских корпорациях.

Привлечение рабочих к участию в высших органах управления корпорацией — советах директоров — на практике встречается крайне редко.

Для снижения сопротивления рабочих организационным изменениям, происходящим в корпорациях, разрабатываются *программы повышения «качества трудовой жизни»*, с помощью которых работники корпорации привлекаются к разработке стратегии ее развития, обсуждению вопросов рационализации производства, решению разнообразных внешних и внутренних проблем.

Исследования проблем менеджмента Американские ученые продолжают ставить и разрабатывать реальные проблемы менеджмента. Так, Э. Петерсон и Э. Плоумен — авторы известной книги «Организация бизнеса и менеджмент» выделяют *шесть основных видов менеджмента*:

1) правительство (его деятельность соответствует общему понятию менеджмента, хотя слово «менеджмент» не применяется к деятельности правительства);

2) государственный менеджмент;

3) военный менеджмент (особый вид государственного менеджмента);

4) ассоциационный (клубный) менеджмент;

5) бизнес-менеджмент (особый вид менеджмента, отличающийся от правительственного и государственного);

6) менеджмент в государственной собственности (специальный вид «бизнес-менеджмента»).

Развивая теорию управления, Петерсон и Плоумен дают определение понятию «менеджмент» «как психологический процесс осуществления руководства подчиненными, посредством которого удовлетворяются главные человеческие стремления».

Видный представитель американского менеджмента *Питер Ф. Друкер*¹ выступает против расширительного толкования понятия «менеджмент», считая, что его следует относить только к предприятию, выпускающему продукцию или оказывающему различные виды услуг. Друкер сформулировал *основные принципы современного менеджмента*,

1. Содержание менеджмента в целом аналогично в разных странах, но методы его различны. Национальный менеджмент должен учитывать свои собственные традиции, культуру, историю.

2. В центре внимания менеджмента находится человек, который должен направлять свои усилия на повышение эффективности своей деятельности с целью достижения эффективности работы всего предприятия.

¹ Друкер П.Ф. — профессор менеджмента в Высшей школе бизнеса при Нью-Йоркском университете и советник по вопросам деловой политики и управления.

3. Задачей менеджмента является направление действий всех работников на выполнение общих целей предприятия.

4. Задачей менеджмента является постоянное развитие способностей, потребностей всех работников предприятия и возможностей их удовлетворения.

5. Каждый работник должен нести ответственность за порученную ему работу. Связь между работниками осуществляется посредством коммуникаций.

6. В конечном счете деятельность предприятия оценивается большим количеством разнообразных способов и средств.

7. Оценка и результаты деятельности предприятия находят свое выражение не внутри предприятия, а вне его¹.

Друкер сформулировал ряд общих, обязательных функций, которые присущи труду любого менеджера:

- определение целей предприятия и путей их достижения;
- организация работы персонала предприятия (определение объема работ и распределение его между работниками, создание организационной структуры и т.д.);
- создание системы мотивации и координация деятельности работников;
- анализ деятельности организации и контроль за работой персонала;
- обеспечение профессионального роста людей в организации.

Менеджер не может быть «универсальным гением». Американская практика подбора руководящих работников делает акцент на хорошие организаторские способности, а не на знания специалиста.

Американский менеджмент внес значительный вклад в разработку менеджмента как учебной дисциплины. Впервые научный курс управления был разработан в 1881 г. американским ученым Дж. Вартоном. Через 100 лет Г. Кунц и С. О'Доннел опубликовали свой труд «Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций», который был переведен с английского и вышел в свет в нашей стране в 1981 г.

Нашему читателю знаком американский учебник Д. О'Шонесси, в котором были описаны самые заметные достижения в области управления².

Современные идеи американского менеджмента изложены в учебнике «Основы менеджмента», в котором его авторы — М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури³ — осветили основные достижения различных школ управления и их вклад в становление науки о менеджменте.

¹ См.: *Drucker P. Management and Worlds Work // Harvard Business Review. 1988. № 4. P. 75.*

² *Принципы организации управления фирмой. М: Прогресс, 1979.*

³ *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М: Дело, 1992.*

6.2. Особенности японской модели менеджмента

За последние десятилетия Япония заняла лидирующее положение на мировом рынке. На ее долю приходится 44,5% общей стоимости акций всех стран мира. И это притом, что население Японии составляет всего 2% населения земного шара.

Одной из главных причин стремительного успеха Японии является применяемая ею модель менеджмента, ориентированная на *человеческий фактор*. За весь период исторического развития в Японии сложились определенные методы труда и поведения, соответствующие специфическим чертам национального характера.

Основным богатством страны японцы считают свои человеческие ресурсы. Японская система хозяйствования опирается на исторически сложившиеся традиции групповой сплоченности и прирожденную устремленность японцев к созданию высококачественной продукции.

Традиция групповой сплоченности связана с занятием японцев рисосеянием, требующим огромных затрат труда и обильного полива посевов, что было не под силу одной семье. Для создания искусственных водоемов людям приходилось объединяться в группы, артели.

Отличительными чертами японского характера являются экономия и бережливость. Лозунги об экономии можно встретить на каждом японском предприятии. Требования экономии и бережливости непосредственно связаны с выпуском высококачественной продукции.

Ориентация на «социального человека» Сущностью японского менеджмента является *управление людьми*. При этом японцы рассматривают не одного человека (личность), как американцы, а *группу людей*. Кроме того, в Японии сложилась традиция подчинения старшему по возрасту, позиция которого одобряется группой.

Известно, что поведение человека определяется его потребностями. При этом японцы выше других ставят социальные потребности (принадлежность к социальной группе, место работника в группе, внимание и уважение окружающих). Поэтому и вознаграждение за труд (стимулы) они воспринимают через призму социальных потребностей, хотя в последнее время японский менеджмент впитал в себя отдельные мотивационные концепции американского менеджмента, ориентированного на психологию индивида. Это нашло свое выражение в том, что стала признаваться необходимость личного потребления. Японцы стали в большом количестве приобретать товары личного потребления.

Японцы преклоняются перед *трудом*. Их часто называют «работоголиками». В иерархии ценностей японского народа труд стоит на первом месте. Японцы испытывают удовлетворение от хорошо выполненной работы. Поэтому они согласны терпеть жесткую дисциплину.

лину, высокий ритм работы, большую напряженность труда и сверхурочную работу. Отход от устоявшихся привычек вызывает у них недовольство. На японских предприятиях работники трудятся группами, сообща и поддерживают друг друга.

Японская модель менеджмента ориентирована на *«социального человека»*, концепция которого была выдвинута возникшей в США «школой человеческих отношений», пришедшей на смену тейлоризму, который во главу угла ставил материальные запросы и стимулы *«экономического человека»*.

«Социальный человек» имеет специфическую систему стимулов и мотивов. К стимулам относятся заработная плата, условия труда, стиль руководства, межличностные отношения между работниками. Мотивами к труду являются трудовые успехи работника, признание его заслуг, служебный рост, профессиональное совершенство, степень делегируемой ответственности, творческий подход. Однако отношение японцев к понятию «социальный человек» более гибкое по сравнению с американцами.

Японцы учитывают сложившуюся ситуацию и приспособляются к ней. В отличие от работников других стран, японцы не стремятся к безусловному выполнению правил, инструкций и обещаний. С их точки зрения, поведение менеджера и принятие им решений всецело зависит от ситуации. Главное в управленческом процессе — это изучение нюансов обстановки, которые позволяют менеджеру принять правильное решение. Отношения со своими партнерами японцы строят на основе доверия.

До развития в Японии капиталистического способа производства ей было присуще уравнительное вознаграждение за труд, возникшее в сельской общине и оставившее глубокий след в японском национальном характере. Становление машинного производства потребовало разработки системы мотивации труда с учетом сложившегося стремления работников к уравниловке и личного вклада каждого из них. Выход был найден в разработке системы оплаты труда работников *по выслуге лет*. При принятии работников на работу им устанавливается одинаковый размер оплаты труда, который впоследствии увеличивается в зависимости от стажа работы на данном предприятии.

«Корпоративный дух» и система «пожизненного найма»

Сильнейшим средством мотивации в Японии является *«корпоративный дух»* фирмы, под которым понимается слияние с фирмой и преданность ее идеалам. В основе «корпоративного духа» фирмы лежит *психология группы*, ставящей интересы группы выше личных интересов отдельных работников.

Каждая японская фирма состоит из множества групп. В каждой группе есть старшие и младшие, ведущие и ведомые. Старшие и младшие в группе различаются по возрасту, стажу работы и опыту. Младшие в группе безоговорочно воспринимают авторитет старших, ока-

зывают им знаки внимания и уважения. Они подчиняются старшим. Группы ориентированы на цели и задачи фирмы. Работая на цели фирмы, каждый японец понимает, что он работает на группу и на себя. Каждый работник ощущает себя частью фирмы. Знакомясь с кем-либо, японец представляется: «Я из компании «Сони» («Хонда» и др.). Этим японцы отличаются от американцев, которые такую форму представления используют только при разговорах по телефону, а во всех остальных случаях они прежде всего называют свое имя.

Японцы, высоко ценящие групповые отношения, особенно внимательно отслеживают свое положение в группе. Они чутко реагируют на изменение места каждого человека в группе и стараются не переступать очерченные для каждого из них границы.

Для крупных японских фирм характерна *система «пожизненного найма»*, которая охватывает до 30% общего числа наемных работников. Сущность этой системы сводится к следующему: каждый год в начале апреля (после окончания учебного года) фирмы заполняют имеющиеся вакансии выпускниками школ и университетов, которые после адаптации и обучения приступают к непосредственному выполнению своих обязанностей. Фирмы гарантируют своим работникам занятость не только до их выхода на пенсию в 55 лет (а в некоторых фирмах в 60 лет), но и в случае спада производства и возникновения других непредвиденных обстоятельств.

Японские работники стремятся попасть на фирмы, практикующие у себя систему «пожизненного найма». Работник, уволенный с такой фирмы, воспринимает свое положение как катастрофическое, унижающее его в социальном плане. Сам факт увольнения работник всячески скрывает от своей семьи и родственников, которые в силу сложившихся традиций смотрят на него как на изгоя, у которого недостаточно знаний, профессионализма, способностей и старания.

Система «пожизненного найма» очень выгодна как предпринимателям, так и работникам. Предприниматели приобретают верных и преданных работников, готовых трудиться на благо фирмы с наибольшей отдачей. Работники, «пожизненно» нанятые фирмой, испытывают чувство глубокого удовлетворения от того, что получили признание их способности, образование и уровень подготовки. У работника появляются чувства стабильности своего положения в жизни, уверенности в завтрашнем дне. К нанявшей их фирме работники проникаются чувствами благодарности, преданности и привязанности. На протяжении всего времени работы на фирме работники чувствуют себя ее должниками. В связи с этим японскую систему «пожизненного найма» следует рассматривать как мощное средство мотивационного воздействия.

В последнее время Япония испытывает демографические трудности, непосредственно затронувшие систему «пожизненного найма». Это находит свое выражение в старении населения, в увеличении

численности людей старше 65 лет. Кроме того, в Японии значительно выросла средняя продолжительность жизни. Так, если в 1950 г. для японцев-мужчин она составляла 50 лет, то в 1983 г. — уже 74 года.

Сложившееся положение заставляет руководителей фирм осуществлять мероприятия, направленные на модернизацию системы «пожизненного найма». Среди этих мер — увольнение или предложение ухода на пенсию работников, еще не достигших пенсионного возраста. Выданных выходных пособий надолго не хватает, и уволенные работники вынуждены устраиваться на работу на прежнюю фирму (повторный наем), но на худших условиях.

Модифицированные формы пожизненного найма уже не гарантируют вновь нанимаемому работнику постоянной работы на одном предприятии вплоть до его выхода на пенсию. Более того, этот работник может быть уволен в любой момент и по любому поводу, особенно в период экономических трудностей. Такая форма найма дает возможность предприятию свободно и быстро регулировать как количественный, так и качественный состав наемного персонала.

К модифицированным формам системы пожизненного найма относятся также: набор временных работников (временный наем), наем на неполную рабочую неделю (наем частично занятых) и так называемая система «арбайто» (наем на короткий период времени на подсобные работы, главным образом студентов, пенсионеров и домохозяйек).

К сравнительно новым формам найма рабочей силы относится прежде всего так называемый «пожизненный наем с переводом на другие предприятия», в частности дочерние, как правило, с менее привлекательными условиями труда, более низкой заработной платой, незнакомыми техникой и технологией и т.п.

Система «пожизненного найма» тесно переплетается с системой оплаты за труд «по выслуге лет». Сущность этой системы состоит в том, что размер заработной платы непосредственно зависит от непрерывного стажа работы. Данная система оплаты труда вытекает из характерного для японского общества уважения к старшим: «Старшего надо уважать».

На величину заработной платы в Японии влияет большое число разнообразных факторов. Обобщенно можно сказать, что в состав заработной платы входят три основные составляющие: базовый оклад, надбавки и бонусы (премии, выплачиваемые два раза в год — в июне и декабре).

Базовый оклад обеспечивает прожиточный минимум работников. Если это условие нарушается, то подтягивание заработной платы до прожиточного минимума производится с помощью надбавок (за групповое мастерство, на семью — на неработающих жену и детей, за руководство людьми, за сверхурочную работу (выплачивается только рядовым работникам и специалистам; руководители такой над-

бавки не получают). Под оптимальной заработной платой японцы понимают такую ее величину, которая дает возможность японской семье ежемесячно отложить в банк не менее 20% своих доходов.

Действующая в Японии система оплаты труда подчиняется требованиям принципа уравниловки и имеет весьма незначительную дифференциацию. Так, например, различие в заработной плате президента крупной компании и вновь принятого рабочего находится в соотношении 10:1. Если сопоставлять заработную плату руководителей среднего звена и рабочего, то это соотношение будет еще меньше.

Система оплаты за труд «по выслуге лет» оказывает значительное влияние на систему «*продвижения по старшинству*» («*систему синьоризма*»). При выдвижении работника на руководящую должность предпочтение отдается возрасту и стажу работы. В последнее время все большее значение приобретает образование. Но в ранге важности факторов при определении кандидата на выдвижение оно занимает третье место после возраста и стажа. Система «синьоризма» отвечает требованиям принципа уравниловки. «Каждый в свое время займет соответствующее положение».

Работая в фирме, младшие постепенно поднимаются по служебной лестнице. В первый год работы они попадают под опеку и влияние старших, которые тщательно отслеживают каждый их шаг. Однако на следующий год, когда в апреле на фирму придут новые работники, вчерашние новички становятся их опекунами. Так начинается их движение вверх по служебной лестнице.

Для многих японских фирм характерна ротация персонала, которая заключается в том, что примерно через каждые 3—5 лет производится переучивание персонала новым специальностям. Ротация способствует расширению кругозора работников, ознакомлению работников со смежными специальностями. Часто таким образом готовятся работники для занятия более высоких руководящих должностей.

Таким образом, можно сделать вывод, что система найма, существовавшая в Японии на протяжении длительного времени, вытесняется более выгодными для предприятий в новых условиях экономического развития формами найма рабочей силы. Этот процесс носит хотя и постепенный, но явно необратимый характер. О неуклонном развитии этой тенденции красноречиво свидетельствует и то, что основа основ указанной системы — «заработная плата по старшинству» — также размывается и заменяется оплатой по результатам труда.

Управление качеством Центральное место в оперативном управлении японского менеджмента занимает управление качеством.

Идея о необходимости создания движения, направленного на повышение качества продукции, принадлежит американскому специалисту по прикладной статистике У. Демингу. Однако эта идея получила

развитие не в Америке, а в Японии. Движение за качество возникло в Японии в 1950-х гг. Сначала оно выражалось в виде борьбы за бездефектность выпускаемой продукции, а затем вылилось в мощную систему управления качеством.

На качество производимого изделия оказывают влияние разнообразные факторы. Степень влияния каждого из них можно учесть только с помощью статистических методов. Эти же методы позволяют выявить причины брака. Они дают возможность регулировать технологический процесс таким образом, что появление дефектов сводится к минимуму. Японцы пропагандируют необходимость знания семи статистических методов: диаграммы Парето, схемы Исикава, контрольные карты, гистограммы, диаграммы рассеяния, графы, проверочные листы.

В основу японской системы управления качеством продукции заложена концепция *«тотального» контроля за качеством в рамках фирмы*, которая приобрела статус религии. Контроль за качеством охватывает все стадии производства. В систему контроля вовлечены все работники фирмы, включая секретаря и машинистку. Ответственность за качество несут все работники фирмы, поэтому не ищут конкретных виновников брака и дефектов. В Японии службы, занимающиеся контролем качества продукции, выполняют только консультативные функции. Каждый работник может остановить конвейер, если пошел брак.

Во всех сферах японской экономики в настоящее время действуют *группы (кружки) качества*, в которые помимо рабочих включаются мастера и инженеры. Группы (кружки) качества решают все проблемы, начиная от технологических и заканчивая социально-психологическими.

Японская система управления качеством не дает сбоев. Это является результатом ее продуманности и простоты. Ставка на выпуск высококачественной продукции объясняется, во-первых, национальными чертами и традициями японцев и, во-вторых, тем, что Япония практически не имеет сырьевых ресурсов. Она полностью импортирует необходимый ей алюминий, нефть, железную руду, большое количество леса и лесоматериалов.

В начале 1970-х гг. вице-президент автомобильной компании «Тойота» Т. Оно предложил систему организации труда *«Канбан»*, которую американцы стали называть «точно вовремя», что не совсем правильно, так как фактор времени не является главной составляющей этой системы. Основное содержание японской системы «Канбан» заключается, во-первых, в рациональной организации производства и, во-вторых, в эффективном управлении персоналом.

Система «Канбан» получила название от металлического знака треугольной формы («канбан» в переводе означает «табличка», «знак»), который сопровождает детали в процессе производства и переме-

щения. На этом знаке размещается вся диспетчерская информация: номер детали, место ее изготовления, количество деталей в партии и точка подачи детали на сборку. Суть системы заключается в том, что на всех фазах производственного процесса отказались от производства продукции крупными партиями и создали непрерывно-поточное производство.

Система «Канбан» следит за производством продукции на участках по часам и даже минутам и отправляет готовые детали на последующие операции только в тот самый момент, когда там появится в них потребность, а не тогда, когда они будут изготовлены. Это требование относится как к самому производственному процессу, так и к деталям (узлам), хранящимся на складах, а также к деталям (узлам), поступающим от поставщиков в процессе производственной кооперации. Поставщики вынуждены подстраиваться под ритм работы предприятия — потребителя их продукции и вводить у себя аналогичную систему. Система «Канбан», распространяясь, охватывает целые отрасли.

Система «Канбан» оказывает непосредственное влияние на размер складских запасов, сокращая их до оптимальных размеров. Так, количество деталей на складах фирмы «Тойота» рассчитано на один час, а поставщики поставляют детали (узлы) три-четыре раза в день в нужное время и высокого качества.

Основным принципом системы «Канбан» является девиз: «Делать качественно с первого раза».

Система «Канбан» способствует экономии сырьевых ресурсов и сокращению производственных потерь. Она направлена на лучшее использование производственных площадей, на укрепление групповых усилий и японской групповой атмосферы на производстве, что создает благоприятные условия для повышения производительности труда и качества продукции.

США и некоторые страны Западной Европы применяли у себя систему «Канбан» для повышения эффективности производства. Однако следует отметить, что в полном объеме эта система не была внедрена нигде. Это объясняется прежде всего тем, что система, созданная в Японии, ориентирована на национальные ценности, такие как чисто японские средства трудовой мотивации и национальные социально-психологические установки.

Вызов, брошенный Японией в конце 1970-х — начале 1980-х гг. всему западному миру, свидетельствует о наличии целого ряда преимуществ японской модели менеджмента по сравнению с американской (табл. 6.1). Сопоставление этих двух моделей представляет значительный интерес для нас, так как формирование отечественной модели менеджмента требует изучения опыта других стран. В основу сопоставления следует положить различия в общих экономических и социально-культурных условиях развития США и Японии, о которых говорилось выше.

Таблица 6.1. Сравнительный анализ японской и американской моделей менеджмента

<i>Японская модель</i>	<i>Американская модель</i>
1	
1. Философия фирмы	
Со сменой руководства философия фирмы не изменяется. Кадры остаются, так как действует «система пожизненного найма»	Замена руководства фирмы сопровождается сменой управленческих работников и рабочих
2. Цели фирмы	
Обеспечение роста прибыли и благосостояния всех работников фирмы	Рост прибыли фирмы и дивидендов индивидуальных вкладчиков
3. Организационная структура управления	
Фирма состоит из автономных в коммерческом плане отделений Высока роль функциональных служб в штаб-квартирах Использование проектных структур управления	Корпорация состоит из автономных отделений Использование матричных структур управления
4. Наем и кадровая политика	
Широко используется труд выпускников вузов и школ Переподготовка и обучение внутри фирмы, без отрыва от производства Продвижение по службе с учетом выслуги лет	Наем работников на рынке труда через сеть университетов, школ бизнеса и др. Нацеленность на индивидуальную, личную карьеру При найме работника в специальных «центрах оценки» проверяется его соответствие вакантной должности с помощью таких методов, как конкурс, оценка знаний, навыков сдачи экзаменов на должность Индивидуальная оценка и аттестация работников
Оплата труда в зависимости от возраста и стажа работы в фирме (так называемая уравнительная заработная плата)	Оплата труда в зависимости от индивидуальных результатов и заслуг работника
5. Организация производства и труда	
Основное внимание уделяется центру — низовому звену производства Используется система «точно вовремя» («Канбан») без создания запасов и межоперационных заделов Работа групп (кружков) качества и осуществление жесткого контроля качества на всех стадиях производственного процесса всеми работниками фирмы	Основное внимание уделяется не производству, а адаптации с внешней средой Работники выполняют работы на основе четкого исполнения должностных инструкций Ставки заработной платы строго определены в зависимости от должности, выполняемой работы и квалификации

!	I	2
Обязанности между работниками строго не распределены. Работники выполняют различные виды работ в зависимости от ситуации; девиз — «действуй по обстановке»		Заработная плата устанавливается в соответствии со спросом и предложениями на рынке труда

6. Стимулирование работников

При благоприятном финансовом положении премии выплачиваются два раза в год (каждый раз по два-три месячных оклада)

Стимулирование работников значительно ниже, чем в Японии, хотя доход президента крупной американской корпорации в среднем в три раза выше, чем президента японской фирмы

Выплаты и льготы из социальных фондов: частичная или полная оплата жилья, расходы на медицинское страхование и обслуживание, отчисления в пенсионные фонды, доставка на работу транспортом фирмы, организация коллективного отдыха и др.

7. Внутрифирменное планирование

Внутрифирменные отделения имеют планы на три года, включающие в себя инвестиционную политику и мероприятия по внедрению новой техники, а также перспективные планы на 10—15 лет

Процесс планирования децентрализован. Отделениям планируются основные финансовые показатели, затраты на производство, сбыт и НИОКР, которые могут корректироваться в течение года

Планы разрабатываются по принципу скользящего планирования отделениями фирмы. В плане отделения показывается объем производства, количество продукции в натуральном выражении, прибыль, штатное расписание, перечень поставщиков

По каждому новому виду продукции используются «стратегические хозяйственные центры» (СХЦ)

8. Финансовая политика

Часть прибыли отделения (до 40%) используется им самостоятельно. Прибыль направляется на рационализацию производства, сокращение материальных затрат и внедрение новых ресурсосберегающих технологий, модернизацию оборудования

Администрация фирмы перераспределяет прибыль между отделениями. Расширение производства за счет покупки (поглощения, слияния) других корпораций

Широкое привлечение заемных средств Самофинансирование корпораций

В табл. 6.1 дано сравнение японской и американской моделей менеджмента, позволяющее выделить достоинства и недостатки каждой из них.

В последнее время американцы предпринимают много усилий, чтобы выяснить сущность японских методов управления и перенести положительный опыт Японии на свои предприятия. В 1950—60-е гг. положение было обратным, японские фирмы перенимали американские принципы организации производства, технологию производства, подходы к формированию организационных структур и др. Как уже отмечалось выше, «кружки качества» и система поставок «точно вовремя» зародились в США, но не получили там широкого распространения. Однако они принесли хорошие результаты на японских фирмах. В то же время другое американское нововведение — американские методы управления «человеческими ресурсами» — не нашло применения в Японии.

В последнее время американские корпорации начали внедрять у себя нововведения, приведшие японские фирмы к значительному успеху. Так, американская компания — «Дженерал Моторс» внедрила систему «точно вовремя», а другая компания — «Дженерал Электрик» — «кружки качества». Однако не все методы управления, используемые в Японии, приживаются на американской земле. Это относится к системе долгосрочного или «пожизненного найма» работников, образованию за счет отчислений от прибылей фирмы фондов для удовлетворения нужд работников и др.

Сопоставление японской и американской моделей менеджмента показывает, что нельзя переносить одну модель менеджмента в экономику другой страны без учета ее специфических условий и, прежде всего, психологических и социально-культурных факторов.

6.3. Особенности западноевропейской модели менеджмента

Как было отмечено (гл. 2—5), западноевропейские ученые и практики внесли значительный вклад в формирование всех четырех школ управления.

Заметное влияние на формирование менеджмента оказали английские исследователи. В 1896 г. в Великобритании вышла книга Дж.С. Льюиса «Коммерческая организация предприятий». Идеи Тейлора в Англии пропагандировались Л. Урвиком. Под его редакцией в 1956 г. вышла «Золотая книга менеджмента», в которой содержится много сведений по истории научного управления в разных странах.

Западноевропейские ученые занимались разработкой принципов управления организацией. Так, английский исследователь Р. Фэлк сформулировал семь принципов управления, которые содержат в себе ряд положений, разработанных классической школой и известных как «диапазон контроля». По мнению Фэлка, одному администра-

тивному работнику должно подчиняться от 5 до 8 человек (за исключением особых случаев).

Как уже отмечалось в гл. 3, разработкой принципов управления занимался и другой английский исследователь — Л. Урвик. Им был сформулирован один из основополагающих принципов управления — принцип «соответствия людей организации».

Английский ученый О. Шелдон, работавший консультантом на промышленных предприятиях, стремился, как и А. Файоль, создать теорию «управления в целом». Наиболее крупной его работой является «Философия управления» (1923). По мнению Шелдона, управление включает в себя: администрирование (выработку политики и координацию функций), собственно управление (осуществление политики и использование организации) и собственно организацию. Особое внимание он уделял управлению производством, работе с кадрами и эволюции управления. Разработанные Шелдоном принципы в целом соответствуют принципам Файоля. Однако функции он не считал универсальными и рассматривал их лишь применительно к производству.

Английские исследователи внесли существенный вклад в разработку метода «исследования операций», который впервые зародился в Англии в 1940-х гг. в связи с необходимостью решения военных стратегических и тактических задач. В дальнейшем центр работ переместился в США.

Во Франции вопросами научного управления занимались *Анри Луи Ле Шателье* (1850—1936), *Шарль Фремениль* (1856—1936), братья *Андре* (1853—1931) и *Эдуард* (1859—1940) *Мишлен*. Неоценимый вклад в понимание менеджмента как науки внес *Анри Файоль* (см. гл. 3).

Проблемами научного управления производством в Германии занимался *Вальтер Ратенау* (1867—1922). Огромный вклад в исследование принципов организации внес известный немецкий социолог Макс Вебер, разработавший «идеальный тип» административной организации, названный им термином «бюрократия». Веберовская концепция базировалась на европейских методах организации, в основном на прусском опыте. «Бюрократическая форма» организации основана на специализации функций, иерархии и карьере. В последующие годы веберовская концепция постоянно привлекает внимание представителей всех школ и направлений.

В Бельгии проблемы научного управления производством разрабатывал *Эдмон Ландауэр* (1883—1934). В 1925 г. он стоял во главе организации II Международного конгресса по научному управлению в Брюсселе.

Особого внимания заслуживают работы по организации производства, которые выполнил *Кароль Адамецкий* (1866—1933). Он учился в России, закончил Петербургский университет, а затем работал на заводах Луганска и Екатеринослава. С 1895 г. он увлекся вопросами научной организации производства, разрабатывал их самостоя-

тельно и пришел к тем же выводам, что и Тейлор. Адамецкий является автором теории «гармонизация», основой которой он считал необходимость разработки норм времени для выполнения производственных операций. Труды Адамецкого были изданы в Варшаве только в 1970 г., а в СССР — в 1972 г.¹

Под влиянием бихевиоризма наблюдается тенденция психологизации управления на Западе. Заметное влияние на формирование этого направления оказала книга Х. Либенштейна «За пределами экономического человека. Новая основа микроэкономики». Рассматривая модель организации как системы, на ее «входе», помимо труда и капитала, он предлагал рассматривать «икс-фактор», под которым понимаются прилагаемые усилия работников. Либенштейн отмечал, что денежное вознаграждение не является единственным фактором, предопределяющим все усилия. Усилия во многом определяются психологическими мотивами индивида, от которых зависит его поведение.

Западногерманские теоретики школы «человеческих отношений» выступали за более жесткий подход к управлению персоналом, чем их коллеги в США и Японии. Так, например, Й. Хойслер отмечал, что от каждого работника необходимо требовать выполнения порученной ему работы независимо от его физического и морального состояния.

Вслед за США в Европе стали проводиться эксперименты «по обогащению труда», т.е. повышению его содержательности на рабочем месте. Так, например, в шведском концерне «Вольво» был упразднен конвейер, что позволило на одном автомобильном заводе, входящем в его состав, снизить текучесть кадров с 50 до 12% и повысить рентабельность на 35%². Практика отказа от конвейера вызвала на Западе бурную дискуссию. Отдельные специалисты не соглашались с мнением о вреде конвейера. По их мнению, конвейер больше всего подходит для работников, так как освобождает их от ответственности и необходимости творчески мыслить.

В Англии, Голландии, Норвегии, Швеции и других странах Запада широко прорабатывались также вопросы *привлечения работников к «участию в управлении»*.

Английский социолог М. Пулл рассматривает участие наемных работников в управлении как один из факторов, предопределяющих их поведение. В этом отношении заслуживает внимания система «соучастия», сформировавшаяся в ФРГ под немецким названием *Mitbestimmung* или английским *codetermination*. Эта система состоит из трех элементов: создание «производственных советов» на предприятиях, включение представителей наемных работников в наблюдательные советы, а «рабочих директоров» — в советы управляющих. Представительство рабочих в советах, комитетах и других органах

¹ Адамецкий К. О науке управления. Избр. произведения. М., 1972.

² Критический анализ теории и практики менеджмента. М: Прогресс, 1976. С. 252—255.

имеет место и в других западноевропейских странах — во Франции, Бельгии, Нидерландах, Норвегии, Австрии и др. В 1973 г. шведские профсоюзы добились права представительства в советах директоров компаний.

В последнее время больше внимания стало уделяться коллективной работе. Четко очерчены управленческие группы, за каждой из которых закреплён круг решаемых вопросов. Так, немецкая «модель Гарцбурга» предусматривает перенесение ответственности на нижние уровни. Основная идея «модели Гарцбурга» состоит в передаче права принятия решений наиболее компетентным сотрудникам, что повышает качество принимаемых решений на всех уровнях управления. Каждый работник принимает управленческие решения в рамках своих обязанностей и компетенции. Принятие эффективных решений требует от работников постоянного повышения квалификации¹.

Западноевропейские ученые оказали заметное влияние на *формирование подхода к управлению с позиции «социального человека»*. Этот подход позволял изучать поведение людей с точки зрения воздействия на них *группового поведения*. Создателями социологического подхода к управлению принято считать трех ученых: немецкого профессора М. Вебера, французского ученого Э. Дюркгейма и итальянского экономиста и социолога В. Парето.

Вебер на основе глубокого анализа различных организаций (правительственных, церковных, военных и коммерческих) пришел к выводу, что основу всех социальных организаций составляют власть, иерархия и бюрократия (включая правила, дисциплину и обязанности).

Дюркгейм в своих работах подчеркивал, что в любой организации группы устанавливают свои нормы, традиции и ценности и с их помощью контролируют поведение людей.

Парето рассматривал общество как социальную систему со многими подсистемами. По его мнению, социальные системы подвергаются внешнему и внутреннему воздействию социальных сил, и под их влиянием системы стремятся сохранить свое равновесие. Поэтому руководство «правлящего класса» должно быть направлено на сохранение этого равновесия. Парето называют основоположником подхода к организации и управлению с позиции «социальных систем».

Стремление системы сохранить равновесие было использовано известным английским исследователем С. Биром в толковании процесса управления. В своей книге «Кибернетика и управление производством»² Бир отмечает, что отношения людей в обществе и в организации следует рассматривать как «равновесную» систему, которой больше присущ порядок, чем хаос. Однако, по его мнению, равновесие не является постоянным состоянием. Влияние внешней сре-

¹ Цельнер К.-П. Что такое «модель Гарцбурга» // Проблемы теории и практики управления. 1992. № 1. С. 77-80.

² См.: Бир С. Кибернетика и управление производством. М., 1965.

ды разрушает равновесие организации. Организация, в свою очередь, пытается восстановить нарушенное равновесие, совершенствуя действующую структуру управления, вводя новые подразделения, должности и др., которые опять-таки нарушают равновесие. Этот процесс постоянно повторяется. Бир продемонстрировал узкокибернетический подход к пониманию процесса управления.

В 1929—1933 гг. передовые капиталистические страны охватил мировой кризис, для выхода из которого потребовалось активное государственное вмешательство в экономическую жизнь стран. В этот же период английским ученым *Дж.М. Кейнсом* (1883—1946) была сформулирована **концепция государственного регулирования экономики**, основные положения которой были освещены в его книге «Общая теория занятости, процента и денег», вышедшей в 1936 г. Кейнс обосновал необходимость государственного вмешательства в экономику, разработал основные принципы, формы и методы механизма регулирования. В дальнейшем формы и методы государственного вмешательства развивались и совершенствовались.

Наиболее яркое отражение теория государственного регулирования Кейнса получила в двух моделях управления. Это — модель «социального рыночного хозяйства» (ФРГ) и «шведская модель социализма».

Концепция «социального рыночного хозяйства» Л. Эрхарда

Большое влияние на развитие всей Европы в послевоенные годы оказал немецкий ученый, политик, министр экономики и канцлер *Людвиг Эрхард* (1897—1977). Под его руководством была осуществлена полноценная экономическая реформа, позволившая Западной Германии не только подняться с колен после Второй мировой войны, но и занять одно из ведущих мест в мире по уровню благосостояния и развития.

В основу разработанной Эрхардом концепции «социального рыночного хозяйства» была положена теория косвенного регулирования Кейнса. Формирование свободной рыночной экономики осуществлялось на базе частной собственности, защиты рынка со стороны государства и свободе действий. Эрхард отмечал, что «Европа ищет новые формы, и я уверен, что европейское решение будет разработано под знаком свободы... политическая свобода предполагает и экономическую»¹.

Под руководством Эрхарда Западная Германия добилась экономического чуда. Этому способствовало осуществление таких мер, как выбор приоритетных сфер деятельности, установление низких налогов, принятие антитрестовских и антикартельных указов, защита внутреннего рынка от внешних конкурентов, установление льгот для свободного частного инвестирования, либерализация внешнеэкономических

¹ Эрхард Л. Полвека размышлений: Речи и статьи. М., 1993. С. 228.

отношений и т.п. В 1948 г. были проведены валютно-денежная и экономическая реформы управления, позволившие осуществить коренной поворот от централизованного управления к рыночной экономике.

Теория «социального рыночного хозяйства» базируется на принципе *социальной ориентации рынка*. Она направлена на развитие производства, которое обеспечивало всем работающим рост заработной платы при условии повышения производительности труда. Реформа сопровождалась снижением цен, которое было подкреплено принятием закона, запрещающего произвольное повышение цен. Был принят ряд мер, направленных на укрепление стабильности валюты, что позволило втрое увеличить экспорт.

Под руководством Эрхарда была проведена эффективная политика по сокращению безработицы, увеличению количества рабочих мест, переподготовке кадров и др. Была создана специальная *система социальной защиты населения*, которую Эрхард называл «политикой для миллионов». Осуществление этой политики проводилось под лозунгом «благополучие для всех». Однако эта политика требовала разного подхода к сильным и слабым. От сильных требовалось проявление самостоятельности и мастерства для достижения успехов в работе и жизни. По отношению к слабым необходимо было проявлять милосердие, защиту и поддержку, не унижая их и не оскорбляя их человеческое достоинство.

На обеспечение социальной защиты малоимущего населения были направлены мероприятия налоговой политики. Малообеспеченные слои населения освобождались от налогов, многие социальные программы финансировались за счет повышения налогов на богатых граждан. Во время проведения реформы оказывалась помощь престарелым, пенсии увеличивались в несколько раз, выплачивались пособия неимущим квартиросъемщикам и т.д.

Концепция «социального рыночного хозяйства» по Эрхарду включает в себя два основных положения.

1. *Усиление государственного регулирования во всех сферах хозяйствования*. Концепция Эрхарда была направлена на создание сильного, «социального государства», которое не только регулирует общественные процессы, в том числе и рынок, но и проводит социальную политику в интересах повышения благосостояния населения. Такая позиция противоположна взглядам американского исследователя М. Фридмана, который ввел термин «монетаризм». Фридман выступал против государственного регулирования. Государство монетаристского типа не гарантирует населению оказание медицинской помощи, создание государственной системы социального страхования и образования. Рыночная экономика развивается стихийно, без какого-либо вмешательства со стороны государства.

Понятие «социальное государство» было закреплено в конституции ФРГ. Вслед за ФРГ ряд европейских стран (Франция, Швеция,

Италия и др.) определили свой статус как социального государства. Это же сделала и Российская Федерация: в ст. 7 Конституции записано, что Российская Федерация — социальное государство. Однако система социальной защиты населения в России в настоящее время не действует, а социальное положение большинства населения все более ухудшается.

2. *Введение индикативного планирования*, пришедшего на смену директивного планирования. Директивное планирование предусматривало установление четкого и большого количества директивных показателей, обязательных для выполнения. Индикативное планирование предполагает установление планов и показателей, достижение которых является наиболее желательным.

Государственный индикативный план составляется на 5 лет и ежегодно в него вносятся коррективы. В плане приводятся ориентировочные данные о приросте за 5 лет национального продукта, его распределение, а также возможные структурные изменения, изменения цен и внешнеэкономических условий. Финансовые планы также составляются на 5 лет и ежегодно корректируются.

Благодаря использованию индикативного планирования, ФРГ сумела не только восстановить разрушенное войной хозяйство, но и войти в число наиболее развитых, передовых стран мира, в то время как СССР, придерживавшийся директивного планирования, пришел в полный упадок, что потребовало реформирования всей системы управления.

Социальное партнерство Основой успеха индикативного планирования в ФРГ явилась поддержка всем населением главных целей социально-экономического развития страны на перспективу, а также баланс социально-трудовых интересов общества, известный как социальное партнерство.

Социальное партнерство представляет собой такой тип отношений между предпринимателями и работниками, при котором между ними достигается социальный мир, а возникающие конфликты разрешаются цивилизованными методами. Социальное партнерство не исключает возможности требований наемных работников о повышении заработной платы, изменения режима работы и условий труда, снижения налогов и т.п. Однако политические забастовки, направленные на смену власти, отставку правительства или президента страны, нарушают баланс социального партнерства.

Россия, ориентируясь на опыт передовых стран с развитой экономикой, также ввела термин «социальное партнерство» в процесс регулирования социально-трудовых отношений. В конце 1991 г. вышел Указ Президента РФ «О социальном партнерстве в разрешении трудовых споров (конфликтов)» и Закон «О коллективных договорах и соглашениях». Согласно этим документам равноправными субъ-

ектами социального партнерства являются государство, наемные работники и предприниматели (работодатели).

В странах с рыночной экономикой отношения социального партнерства складывались естественным путем на протяжении длительного периода времени. Россия же решает эти вопросы, как и многие другие, связанные с формированием рыночных отношений, административным путем, что не приносит пока желаемых результатов. В России до сих пор не сформировалось понимание необходимости партнерства, согласия ввиду недостаточного развития социально-трудовых отношений, низкого уровня общей культуры партнеров и отсутствия четко выраженной стратегической цели.

Модель «социального рыночного хозяйства» Эрхарда превзошла все возлагаемые на нее ожидания. «Немецкое чудо» было достигнуто благодаря правильному выбору социально ориентированной модели развития общества. Немецкая экономическая политика позволила непрерывно наращивать объем благ, предоставляемых населению. Политика Эрхарда получила поддержку всех слоев общества, а также ученых и практиков, занимающихся вопросами управления.

Шведская модель социализма Г. Мюрдаля Определенный интерес представляет шведская модель социализма. До середины XIX в. Швеция оставалась аграрной страной. Из 3,5 млн жителей 80% имели доходы от сельского хозяйства. И только 1/10 часть населения жила в городах. Развитие индустриализации приходится на 70-е гг. XIX в. Прирост населения в Швеции вызвал повышенный спрос на промышленные товары не только внутри страны, но и в Англии, куда начали поставяться такие шведские товары, как железо, лес и продукция сельского хозяйства. Получили быстрое развитие целлюлозные фабрики, лесопильные заводы и металлургические предприятия. Росла производительность труда.

К 90-м гг. XIX в. Швеция имела развитую промышленность. В связи с ростом доходов населения особенно бурно развивались обувная и текстильная отрасли. Однако движущей силой экономического роста продолжала оставаться промышленность, работающая на экспорт, — целлюлозная, горно-рудная, машиностроительная и электротехническая.

В 1921—1922 гг. шведскую промышленность потряс кризис, который очень быстро был ликвидирован. В 1930—1931 гг. Швеция пострадала от мирового кризиса, начавшегося в октябре 1929 г. в США. В 1932 г. безработица выросла почти до 25%. Объем экспорта сократился. Ряд предприятий обанкротился, в том числе и концерн Крейгера¹. Последствия этого кризиса также были быстро преодолены. Безработица упала до прежнего уровня (5—10%). В годы Вто-

¹ Элкунд К. Эффективная экономика. Шведская модель. М.: Экономика, 1991. С. 274-276.

рой мировой войны экономика Швеции пострадала значительно меньше других европейских стран. В послевоенные годы значительно возрос экспорт продукции машиностроения, деревообрабатывающей и добывающей промышленности в страны, восстанавливающие разрушенное войной хозяйство. Все это способствовало быстрому росту шведской экономики.

В 50—60-е гг. XX в. Швеция достигла значительных успехов. Объем промышленного производства увеличился почти на 35%. В 1960—1965 гг. ежегодный прирост ВВП на душу населения в среднем составил 5,3%, а производительность труда — 5—6%. Уровень безработицы стремительно падал и к началу 1970-х гг. составил всего 2%¹

Успехи Швеции в 50—60-е гг. XX в., как и ФРГ, объясняются прежде всего правильным выбором модели общественного развития. Этот выбор был сделан ученым, лауреатом Нобелевской премии *Гуннаром Мюрдалем* (1898—1987). Шведская модель социализма Мюрдаля основана на теории социального рыночного хозяйства, социально регулируемой экономики и социального партнерства.

Эта модель учитывает специфические особенности Швеции, которая представляет собой страну с высоким уровнем материального и социального обеспечения населения. В течение почти 70 лет у власти в Швеции находились социал-демократы.

Шведская модель социализма Мюрдаля во многом сходна с концепцией социального рыночного хозяйства Эрхарда. Как и Эрхард, Мюрдаль считал, что регулирование государством рыночных процессов способствует созданию эффективной экономики, основанной на всеобщем равенстве и равных экономических возможностях для всех. В основу регулируемой экономики была заложена сложная система прямых и косвенных налогов, взимаемых с населения.

Главным в шведской модели социализма Мюрдаль считал создание *системы социальной защиты населения*, которая гарантировала бы равные возможности для повышения благосостояния как трудоспособного, так и нетрудоспособного населения. С этой целью модель предусматривала осуществление государством целого комплекса различных мер:

- обеспечение высокого прожиточного минимума всем членам общества;
- оказание материальной помощи малоимущим за счет изъятия привилегий у богатых;
- создание условий для зарабатывания средств любыми способами, не противоречащими законам;
- защита гражданских и политических прав и свобод;
- защита от политического преследования и произвола администрации;

¹ Элкунд К. Эффективная экономика. Шведская модель. М.: Экономика, 1991. С. 279.

- создание благоприятного социально-психологического климата как в обществе в целом, так и в отдельных его структурных образованиях;
- обеспечение максимальной стабильности общественной жизни.

Высокие темпы экономического роста позволили Швеции осуществить целый ряд социальных реформ, касающихся всеобщего страхования по болезни, выплаты пособий на детей, введения дополнительных служебных пенсий, увеличения продолжительности отпуска и сокращения рабочей недели.

Все эти меры способствовали увеличению размеров личного потребления.

Впоследствии Швеция пережила два достаточно глубоких кризиса: в 1977—1978 и в 1981—1982 гг. С похожими трудностями встретились практически все страны Западной Европы, но в Швеции спад промышленной продукции был выше, чем в других странах, и составил за период 1976—1982 гг. 5%. Одновременно сократился не менее чем на 40% объем промышленных капиталовложений¹. Причинами упадка экономики наряду с нефтяным кризисом 1970-х гг. является ухудшение внешних условий сбыта экспортной продукции, насыщение внутреннего рынка, изменение международной валютной системы, политическая нестабильность в стране и др. Для выхода из сложившегося положения Стокгольмская школа, в которую входили известные шведские ученые и экономисты (Пол Самуэльсон², Гуннар Мюрдаль, Эрик Дамэн, Бертиль Улин, Эрик Лундберг, Ганнар Стрэнг и др.), рекомендовала использовать *модифицированную кейнсианскую политику*. Были проведены денежная и налоговая реформы. Правительство активно проводило политику на оптимальное распределение прибыли и направление ее в первую очередь на инвестиции. В итоге Швеции удалось добиться значительных успехов, экономическое положение страны стало достаточно устойчивым.

Большинство исследователей считают, что в США теория и практика управления достигли значительно более высокого уровня развития, чем в других странах. По их мнению, высокая производительность труда в США обеспечивается за счет лучшей организации производства. Работая на европейском рынке, американские бизнесмены получают высокие прибыли, умело приспосабливаясь к разным условиям на рынках. Именно отставанием в области образования, организации производства и подбора кадров западноевропейские ученые объясняют так называемый *технологический разрыв* между США и Европой. Одной из причин создавшегося положения следует считать то, что американцы проводят в Западной Европе политику подчинения европейских стран своим стратегическим планам.

¹ Эклунд К. Эффективная экономика. Шведская модель. С. 280.

² Пол Самуэльсон — лауреат Нобелевской премии в области экономики в 1970 г. Развивал идеи Кейнса.

Тесты для самопроверки

1. Ниже приведены отдельные составные элементы японской и американской моделей менеджмента. Отнесите каждый из них по назначению (А. Японская модель менеджмента. В. Американская модель менеджмента):
 - 1) нацеленность на индивидуальную карьеру;
 - 2) работники выполняют работу на основе четкого следования должностным инструкциям;
 - 3) использование системы «Канбан»;
 - 4) использование «стратегических хозяйственных центров» (СХЦ);
 - 5) система «пожизненного найма»;
 - 6) обеспечение роста прибыли и благосостояния всех работников фирмы;
 - 7) использование уравнительной системы оплаты труда;
 - 8) проверка знаний и навыков работников в «центрах оценки»;
 - 9) использование ротации кадров;
 - 10) оплата труда в соответствии с индивидуальными результатами работников;
 - 11) использование «системы синьоризма».
2. Под психологией группы понимают:
 - 1) психологию, ставящую интересы группы выше интересов отдельных работников;
 - 2) психологию, изучающую отношения между работниками в группе;
 - 3) психологию, изучающую мотивы поведения людей.
3. Назовите ученых, внесших свой вклад в формирование социологического подхода к управлению (А. Социальная организация базируется на власти, иерархии и соблюдении установленных правил и дисциплин. В. Контроль за поведением работников осуществляется с помощью традиций и ценностей, сформировавшихся в группе. С. Под влиянием социальных факторов, влияющих на организацию, она стремится сохранить свое равновесие):
 - 1) М. Вебер;
 - 2) В. Парето;
 - 3) Э. Дюркгейм.
4. Концепция государственного регулирования экономики была сформирована:
 - 1) Г. Мюрдалем;
 - 2) Л. Эрхардом;
 - 3) Дж. Кейнсом.
5. Под партисипативным управлением понимают:
 - 1) предоставление работникам права контроля за качеством и количеством выполненной ими работы;
 - 2) использование всего человеческого потенциала в организации для достижения ее целей;
 - 3) привлечение работников к процессу принятия решений.
6. Под «социальным человеком» подразумевают:
 - 1) человека, ставящего на первое место материальные выгоды;

- 2) человека, имеющего специфическую систему стимулов и методов;
 - 3) человека, участвующего в процессе принятия решений в организации.
7. Под синдикативным планированием понимают:
- 1) установление большого количества показателей, обязательных для выполнения;
 - 2) установление программ и показателей, достижение которых является наиболее желанным;
 - 3) составление бизнес-плана на месяц.
8. Назовите основные составляющие концепции Л. Эрхарда:
- 1) защита рынка государством;
 - 2) частная собственность;
 - 3) общенародная собственность;
 - 4) стихийное развитие рынка;
 - 5) свобода действий.

Библиографический список

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 2004.
2. Грейсон Д., Оделл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. М.: Экономика, 1991.
3. История менеджмента / Под ред. Д.В. Валового. М: ИНФРА-М, 1997.
4. Куликов Т.В. Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности. М.: Экономика, 2000.
5. Кэмпбел Д. Стратегический менеджмент. М.: Проспект, 2003.
6. Ладанов /./, Пронников В. Совершенствование управления экономикой на основе японской модели менеджмента. М., 1990.
7. Монден Я. «Тойота». Методы эффективного управления. М.: Экономика, 1989.
8. Мюрдаль Т. Мировая экономика. Проблемы и перспективы. М., 1958.
9. Новые тенденции в государственно-монополистическом регулировании экономики главных капиталистических стран. М.: Наука, 1981.
10. Оучи У. Т. Методы организации производства: японский и американский подходы. М.: Наука, 1993.
11. Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента. М.: МГУ, 1991.
12. Пронников В., Ладанов И. Управление персоналом в Японии. М.: Наука, 1989.
13. Пшенников В.В. Японский менеджмент. 27 уроков для нас. М.: Япония сегодня, 1997.
14. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. М.: ЮНИТИ, 1998.
15. Файоль А., Тейлор Ф., Форд Т. и др. Из истории развития менеджмента. М., 1992.
16. Шахмалов Ф.И. Американский менеджмент. Теория и практика. М., 1993.
17. Шонбергер Р. Японские методы управления производством. М.: Экономика, 1988.
18. Элкунд К. Эффективная экономика. Шведская модель. М.: Экономика, 1991.
19. Эрхард Л. Полвека размышлений: Речи и статьи. М., 1993.

РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА В СССР И РОССИИ

7.1. Развитие теории и практики управления в СССР в 1920—1930-е годы

Отечественные ученые внесли значительный вклад в становление и развитие теории и практики управления в нашей стране. В первые годы советской власти получают большую известность труды таких ученых, как А.А. Богданов, А.К. Гастев, О.А. Ерманский, П.М. Керженцев, Н.А. Амосов. Построение социализма в СССР потребовало создания новой общественной организации управления социалистическим производством.

«Всеобщая организационная наука» А.А. Богданова Среди ученых, усилия которых были направлены на поиск новых путей развития научной организации труда, производства и управления в условиях социализма, следует прежде всего назвать *А.Л. Богданова* (1873—1928). Свои основные идеи он изложил в докладе на тему «Организационная наука и хозяйственная планомерность», прочитанном на I Всероссийской конференции по НОТ, а также в монографии «Всеобщая организационная наука (тектология)»¹.

В отличие от К. Маркса, который сформулировал тезис «философы до сих пор объясняли мир, а задача заключается в том, чтобы изменить его», Богданов считал, что созерцательная философия должна быть отброшена и заменена всеобщей организационной «строительной» наукой — тектологией. (Тектология — слово греческого происхождения, в переводе означает — строю.) Целью тектологии является превращение мира в организационное целое, более совершенное, чем это было ранее.

По мнению Богданова, любая управленческая задача, требующая разрешения, состоит из целого ряда элементов. Достижение успеха заключается в нахождении наиболее рационального расположения этих элементов. В этом и состоит содержание организационной деятельности.

Вообще всю управленческую деятельность Богданов сводил к соединению и разъединению наличных элементов. Так, например, процесс труда он сводил к соединению различных материалов, орудий труда и рабочей силы, результатом которого является организационное

Богданов А.А. Всеобщая организационная наука (тектология). МЛ, 1925.

целое — продукт. Неизменные первичные элементы им были названы «конъюгациями», а соединительные элементы, с помощью которых осуществляется связь «конъюгации» друг с другом, — «ингрессии».

В основу всеобщей организационной науки Богдановым был положен механизм, заимствованный из физико-химических наук. Он создал *теорию равновесия*, согласно которой все явления состоят из совокупности сменяющих друг друга состояний подвижного равновесия, которое устанавливается в результате столкновения различных направленных сил.

«*Всеобщая организационная наука*» включает в себя два основных механизма: механизм, формирующий систему, и механизм, регулирующий систему. Основными элементами формирующего механизма являются конъюгации и ингрессии, а суть регулирующего механизма сводится к подбору наилучшего сочетания элементов. Состояния равновесия сменяются состояниями нарушения равновесия (кризисами), которые изучаются организационной практикой.

Тектология, по мнению Богданова, носит универсальный характер и может быть одинаково успешно применена для изучения различных явлений как природы, так и общества.

В основу построения всеобщей организационной науки Богданов положил универсальные организационные принципы, которые были одинаково пригодны для всех сфер человеческой деятельности. К основным принципам относятся следующие:

1) рассмотрение части системы по отношению ко всей системе и рассмотрение всей системы по отношению к окружающему ее миру и в соответствии с этим планомерное распределение средств для достижения равновесия общественного хозяйства;

2) принцип цепной связи, на основе которого был сформулирован «закон наименьших», согласно которому прочность цепи определяется наиболее слабым звеном.

Богданов рассматривал созданную им «организационную науку» в качестве всеобщей науки, т.е. науки наук, что противоречит самому опыту развития науки и практики. Он механически переносил принципы организации точных наук на другие сферы деятельности, где они либо совсем не действуют, либо действуют в ограниченных рамках.

Несмотря на недостатки «всеобщей организационной науки», Богданова можно по праву считать родоначальником новой науки — организации.

«Трудовые установки» А.К. Гастева Вопросами совершенствования теории и практики организации труда занимался другой известный советский ученый — *А.К. Гастев* (1882—1941). Им сформулирована и обоснована концепция, получившая название «*трудовые установки*»¹.

¹ Гастев А.К. Трудовые установки // Организация труда. 1924. № 1.

В свое время представители школы научного управления (Ф. Тейлор, Ф. Гилбрет и Г. Гантт) занимались изучением производственной операции и входящих в ее состав трудовых движений. Они стремились найти наилучший состав и последовательность выполнения трудовых движений с целью определения наименьших затрат времени на выполнение операции. Однако в условиях социалистического производства Гастев считал это недостаточным. По его мнению, труд рабочего должен носить творческий характер, а сам рабочий должен быть активным рационализатором производственного процесса.

Основной задачей концепции трудовых установок Гастев считал необходимость таким «образом перестроить производство, чтобы в самой его организационной технике постоянно слышался призыв к непрерывному совершенствованию, к непрерывному избирательству, к непрерывному улучшению как производства в целом, так и того ограниченного поля, на котором работает каждый отдельный производитель»¹.

Решение поставленной задачи, по Гастеву, возможно на основе соблюдения им же разработанных принципов, т.е. принципа инструкторирования, принципа организационной постановки работы, принципа непрерывного вовлечения всей рабочей массы в производственную инициативу.

У рабочего, считал Гастев, должна быть выработана органическая потребность в постоянном совершенствовании своего труда, а также в постоянном улучшении оборудования, приспособлений и пр. А это невозможно без создания определенной методики, формулирующей постоянный подход к этому совершенствованию. «Создание методики, прививка определенной организационно-трудовой бациллы каждому рабочему, каждому участнику производства...»² и есть, по Гастеву, трудовые установки.

Гастев соглашался с представителями школы научного управления, которые говорили о необходимости разработки стандартов выполнения отдельных операций. Но этого он считал недостаточным, так как выполнение операции в рамках постоянного стандарта может стать тормозом на пути роста производительности труда. Теория трудовых установок требовала описания всей последовательности постоянного совершенствования операции, начиная от ее самого примитивного исполнения и заканчивая самым рациональным. Это, в свою очередь, требовало создания ряда постепенно нарастающих установок по мере роста их сложности и усовершенствования.

Внедрением методики трудовых установок в практическую деятельность занимался Центральный институт труда (ЦИТ), созданный осенью 1920 г. при ВЦСПС, в задачи которого входила науч-

¹ Гастев А.К. Трудовые установки // Организация труда. 1924. № 1. С. 20.

² Там же. С. 21—22.

ная разработка вопросов производительности труда и выработка способов наиболее продуктивного труда рабочих.

Важнейшее место в осуществлении методики трудовых движений отводилось инструктажу. С этой целью в ЦИТ было создано специальное подразделение (курсы инструкторов), которое занималось обучением будущих инструкторов на нескольких отделениях, в том числе на слесарно-кузнечном, станочном, монтажном. Подготовленные инструкторы командировались на предприятия, где перед ними ставилась задача — наблюдать за выполнением трудовых установок, выступать в качестве инициаторов разработки новых, более совершенных установок, прививать навыки необходимости постоянного улучшения действующих установок всем рабочим.

В качестве объекта для изучения трудовых установок была выбрана элементарная операция — рубка зубилом и опилковка. Изучение этой операции длилось в ЦИТ три года, развернулось в 64 самостоятельные научные проблемы, но так и не было завершено.

Недостатком концепции трудовых установок Гастева являются слабая разработка самой методики трудовых установок, выбор слишком узкой базы исследования, ориентация на индивидуальность рабочего.

Гастев стремился «революционизировать все, что стоит и вне завода»¹. Поэтому он считал необходимым распространить трудовые установки не только на производственный процесс, но и на быт и общую культуру людей, называя их в данном случае уже не трудовыми, а культурными установками.

Теория социалистической рационализации О.А. Ерманского

Важная роль в развитии научной организации труда и управления в СССР принадлежит видному экономисту *О.Л. Ерманскому* (1866—1941), который внес значительный вклад в создание теории *социалистической рационализации*. Основные положения этой теории раскрыты им в книге «Научная организация труда и система Тейлора», которая вышла в свет в 1922 г. и затем в течение четырех лет ежегодно переиздавалась. Новое, переработанное и дополненное издание этой книги вышло в 1928 г. под названием «Теория и практика рационализации», которое переиздавалось вплоть до 1933 г. По этим работам Ерманского училось не одно поколение студентов и практических работников.

В основу теории социалистической рационализации Ерманский положил коренные различия в назначении и принципах осуществления социалистической и капиталистической рационализации. Эти различия он видел в следующем:

- социалистическая рационализация осуществляется в интересах рабочего класса, в отличие от капиталистической рационализации, направленной против рабочих;

¹ Гастев Л.К. Трудовые установки // Организация труда. 1924. № 1. С. 24—25.

- социалистическая рационализация учитывает интересы всего народного хозяйства и его части — предприятия, а капиталистическая рационализация учитывает интересы только отдельного предприятия.

Опираясь на народно-хозяйственный подход, Ерманский выделил несколько последовательных ступеней ее осуществления:

- 1) рационализация отдельного рабочего процесса;
- 2) рационализация производственного процесса в рамках предприятия как единого целого;
- 3) рационализация всей промышленности;
- 4) рационализация всего народного хозяйства.

После победы социалистической революции «в главных странах мира»¹ необходимо будет (по Ерманскому) выделить еще одной, самой высокой ступени рационализации, а именно — рационализации мирового хозяйства.

Комплексное решение проблем рационализации на разных ступенях управления предприятием и народным хозяйством в целом потребует усиления внимания к стандартизации и нормализации продукции и процессов, специализации и кооперированию предприятий, концентрации предприятий и их оптимальному кооперированию. Важное значение приобретает решение задачи оптимального распределения производительных сил по отдельным отраслям народного хозяйства и рационального районирования всех частей народно-хозяйственного целого, устранения непроизводительных затрат и потерь и др.

Все вышеизложенные вопросы Ерманский рассматривал в общем виде. Основным же объектом его изучения являлось отдельное предприятие.

Ученый рассматривал рационализацию как качественную задачу, имеющую целью добиться увеличения достигаемого полезного результата. Достижение поставленной задачи возможно на основе соблюдения главных принципов рационализации: принципа положительного подбора, принципа организационной суммы и принципа оптимума.

Принцип положительного подбора, считал Ерманский, лежит в основе решения как простых, так и сложных задач рациональной организации труда и управления. Под положительным подбором сил он понимал такое их сочетание, при котором они, благодаря своим свойствам, подкрепляют, усиливают друг друга, но ни в коем случае не ослабляют. Так, например, материал, из которого будет изготовлен инструмент, его конструкция, размер, вес и форма должны быть точно подобраны применительно к той работе, для которой предна-

¹ Ерманский О.А. К постановке проблемы рационализации // Плановое хозяйство. 1929. № 2. С. 227.

значен этот инструмент. В качестве примера решения более сложной задачи Ерманский приводил задачи, решаемые психотехникой, — профподбор и профориентацию. Люди, говорил он, отличаются по своим индивидуальным психофизическим силам. Но и различные профессии и специальности предъявляют разные требования к работнику, и этим они отличаются друг от друга. Чтобы рационально организовать работу, необходимо подобрать человека к профессии (или специальности) или же профессию (специальность) — к конкретному человеку. Ерманский отмечал, «что действительно рациональная организация труда, и только она, имеет право на название «научная организация труда» (НОТ). Опирается она на законы техники, экономики и психофизиологии труда¹.

Обоснование принципа положительного подбора сил позволило Ерманскому сформулировать «основной закон организации», который сводился к следующему: *организационная сумма больше арифметической суммы сил, ее составляющих*. Простое арифметическое суммирование сил, например элементов производства, считал Ерманский, никогда не даст того положительного эффекта (результата), который может быть получен при их сочетании в соответствии с принципом положительного подбора. В этом случае, по его мнению, результат всегда будет больше.

Главным из трех выдвинутых Ерманским принципов является третий — *принцип оптимума*, который он называл «стержнем проблемы рационализации». Принцип оптимума Ерманский раскрывает путем сопоставления проделанной работы R с затраченной энергией E . Под энергией он понимал «...не только живую энергию работающего человека, но и энергию, воплощенную во всех факторах производства — двигателях, машинах, инструментах и т.п., использованных в данной работе»². Отношение проделанной работы R к затраченной энергии E он называл коэффициентом рациональности t , откуда $t = R/E$.

Принцип оптимума требует наилучшего, оптимального применения всех видов энергии для достижения требуемого результата. В соответствии с этим коэффициент рациональности должен быть как можно большим, чтобы получить возможно больше полезного результата на единицу затраченной энергии, либо, наоборот, чтобы затратить возможно меньше энергии на каждую единицу полезного результата. Раскрывая сущность принципа оптимума, Ерманский подчеркивал, что «руководящим для рациональной организации является не принцип максимума, а принцип оптимума». Рациональная организация труда и управления требует неукоснительного со-

¹ Ерманский О.А. Теория и практика рационализации. М.: Наркомтяжпром, 1933. С. 31.

² Там же. С. 45.

блюдения принципа оптимума. В противном случае организация труда и управления становится нерациональной, неэффективной.

Ерманский останавливается на понятиях производительности и интенсивности труда. Производительность определяется качеством рабочей силы, ее подготовкой, степенью технической вооруженности труда. Интенсивность труда зависит от расходования работником сил и энергии. Интенсивность труда, считал Ерманский, должна возрастать только до определенной нормы (оптимума). Таким образом, он выступал против потогонной системы труда.

Концепция Ерманского была подвергнута резкой критике со стороны его современников по двум основным причинам:

1) за введение понятия принципа оптимума, в котором усматривалось ограничение возможностей человека в росте производительности труда. Принцип оптимума противоречил установке партии догнать и перегнать капиталистические страны в экономическом развитии;

2) за попытку изложить трудовую теорию стоимости К. Маркса, в основе которой лежит понятие общественно необходимого труда, измеряющегося в единицах рабочего времени, в энергетических терминах.

Несмотря на критику, вклад Ерманского в развитие теории и практики организации труда значителен. Им обобщен большой практический материал хозяйственного строительства в СССР.

Теория «всякой организационной деятельности» П.М. Керженцева Проблемы научной организации труда получили широкое освещение в трудах П.М. Керженцева (1881—1940), основными работами которого являются книги: «НОТ», «Принципы организации», «Борьба за время», «Организуй себя сам». Кроме теоретических разработок этой проблемы, Керженцев был организатором и руководителем Лиги «Время», редактором печатного органа Лиги — журнала «Время». Им была разработана *теория «всякой организационной деятельности»*.

Керженцев распространил понимание научной организации труда на все сферы человеческой деятельности. По его мнению, НОТ включает в себя три составные части:

- 1) человек и его деятельность;
- 2) материальные средства (выбор места для организации, предприятия, подбор необходимого оборудования, материалов и др.);
- 3) использование рациональных организационных методов.

Все эти составные части тесно связаны между собой и оказывают непосредственное влияние друг на друга.

Для изучения трудовой деятельности человека необходимо исследование:

- рабочих движений человека с помощью фотографии рабочего дня, хронометража;

- физиологических особенностей труда, в том числе вопросов правильного питания, степени напряженности труда, режима труда и отдыха;
- психофизиологических качеств человека;
- психотехнических особенностей различных профессий.

Особенно большое значение Керженцев уделял использованию организационных методов, которым на практике не уделялось должного внимания. К этим методам он относил методы подбора и использования работников, вопросы дисциплины, ответственности, учета и контроля, подчиненности и т.д. Эти проблемы нашли отражение в его работе «Принципы организации», которая неоднократно переиздавалась в связи с большим интересом к ней читателей.

В отличие от Ерманского, провозгласившего принцип «оптимума», Керженцев отстаивал принцип «экономии», под которым он понимал достижение максимального эффекта от труда человека при минимальных затратах как человеческой энергии, так и материальных средств. Кроме того, острой критике подверг Керженцев позицию Ерманского по вопросам интенсификации труда.

Интенсификация труда, — писал он, — будет одним из средств, при помощи которого мы повысим производительность труда и тем самым сможем перейти к высшей хозяйственной ступени¹.

При этом он отмечал, что интенсификацию труда не следует связывать с ухудшением физического состояния рабочего.

Отмечая общие заслуги Гастева в развитии НОТ, Керженцев одновременно критиковал некоторые стороны установочного метода и систему трудовой подготовки, созданную им в Центральном институте труда.

Особое внимание Керженцев уделял методам научной организации труда, к числу которых он относил: выработку нормалей и стандартов, тщательное измерение и учет, обследование «в натуре». «Материальной ценностью особого рода» он считал время: время неиспользованное — время, погибшее безвозвратно. Поэтому, чтобы правильно использовать время, мы должны с особой тщательностью и бережливостью к нему относиться. Он подробно анализировал причины растраты времени в народном хозяйстве и предлагал пути их устранения.

Керженцев остро критиковал неудовлетворительную организацию работы управленческого персонала. Важнейшими направлениями улучшения его деятельности он считал повышение организационной культуры, правильное распределение обязанностей между работниками, повышение персональной ответственности за порученное дело, рациональное использование своего времени.

Керженцев считал необходимым распространение организационных методов на различные сферы деятельности: государственный

¹ Керженцев П.М. Борьба за время. М.: Экономика, 1965. С. 16.

аппарат, школы и пр. Им давались рекомендации по перенесению организационного опыта из одной сферы деятельности в другую, например, военного опыта в промышленность, опыта промышленности в культуру и т.д. с учетом особенностей каждой области.

Обладея обширными знаниями, Керженцев излагал свою точку зрения по широкому кругу важнейших организационных вопросов. Так, он высказывался по вопросу возможности применения «штабной организации» в управлении производством, о достоинствах линейной и функциональной организаций и т.д.

Исследования по проблемам теории систем и НОТ В 1922 г., задолго до зарождения таких наук, как кибернетика (наука о связях и информации), теория систем и системотехника, *НА. Амосов* — инженер Таганрогского института ТОТ — исследовал механизм взаимодействия управляющей и управляемой систем, соотносительность хозяйственных процессов и управляющих ими центров, а также формы связи между ними. Амосов, ведущий тему «Теория организационного плана», своевременно поставил вопрос о разработке принципов науки организации. В отличие от Богданова, Амосов исследовал не философскую, а техническую сторону этой проблемы.

В это же время в стране стали проводиться исследования в области психотехники и психофизиологии труда. Этими вопросами занимались Лаборатория промышленной психотехники Наркомтруда, Казанский и Ленинградский институты труда, **ЦИТ** и другие учреждения. Наряду с фундаментальными исследованиями в области НОТ в этот период публиковалось много статей в периодической печати.

Особого внимания заслуживает дискуссия, развернувшаяся по проблемам развития научной организации труда (НОТ) и управления в СССР в период подготовки ко II Всесоюзной конференции по НОТ. За несколько недель до конференции были опубликованы две платформы по НОТ. Одна — от группы «Семнадцати» во главе с Керженцевым, другая — от **ЦИТ** во главе с Гастевым.

Наряду с общими позициями между обеими платформами имелись существенные разногласия, которые сводились к следующему:

1) в центре внимания платформы «Семнадцати» было вовлечение трудящихся масс в работу по НОТ. Платформа **ЦИТ** считала, что работа по НОТ должна осуществляться через институты по НОТ и администрацию предприятий и учреждений;

2) группа «Семнадцати» признавала необходимым сосредоточить основное внимание на проработке теории НОТ и борьбе с ошибочными взглядами. Платформа **ЦИТ** основной акцент делала на практической и исследовательской работе в этой области и не считала нужным вдаваться в рассмотрение разногласий по теоретическим проблемам НОТ;

3) главное разногласие между обеими платформами отмечалось в общем подходе к НОТ, его исходной базе. ЦИТ придерживался теории «узкой» базы, группа «Семнадцати» — «широкой» базы.

Сущность теории «узкой» базы сводилась к определению слабых мест и постепенному их улучшению. Сторонники «широкой» базы считали, что работа по НОТ является частью общехозяйственной деятельности и поэтому необходимо прежде всего изучить все организационные формы, в которых протекает деятельность предприятия или учреждения.

Пolemика между двумя течениями закончилась созданием центральной платформы, принятой на II Всесоюзной конференции по НОТ, в которую вошли положительные моменты обеих дискутировавших платформ.

Таким образом, на основе вышеизложенного можно сделать вывод о том, что в этот период времени все внимание было сосредоточено на теоретических проблемах НОТ: определении понятия НОТ, его содержания, разработке методик обследования предприятий, составлении психотехнических тестов и других вопросах. Практическая же работа по НОТ на предприятиях проводилась недостаточно. Поэтому основной задачей II Всесоюзной конференции по НОТ (10—16 марта 1924 г.) явилась разработка программы действий по внедрению НОТ на предприятиях и в учреждениях в широких масштабах.

Конференция дала определение понятия «НОТ»:

НОТ нужно понимать как процесс внесения в существующую организацию труда добытых наукой и практикой усовершенствований, повышающих общую продуктивность труда¹.

НОТ необходимо осуществлять на предприятиях, в хозяйственных и государственных учреждениях. После конференции в стране развернулась широкая практическая работа по рационализации организации труда на предприятиях.

Подводя итоги развития науки управления производством в СССР в 1920-е гг., следует подчеркнуть, что в этот период были заложены теоретические основы научного управления социалистическим производством, развернута большая научная и практическая работа по их внедрению. Особое внимание обращалось на проблемы научной организации труда, рационализации производства, труда и управления.

В период индустриализации народного хозяйства, создания крупной машинной индустрии рыночные отношения постепенно стали уступать место прямому распределению государством материально-технических ресурсов. Экономические методы хозяйствования начали вытесняться административным регулированием хозяйственных процессов. Это сопровождалось перестройкой организационных

¹ Резолюция II Всесоюзной конференции по НОТ, принятая по докладу В. В. Куйбышева 12 марта 1924 г. // Научная организация труда и управление / Под ред. А.Н. Щербаня. М.: Экономика, 1965. С. 29.

форм управления, которая выразилась в том, что хозрасчетные объединения (тресты и синдикаты) были упразднены и их функции были переданы непосредственно центральным отраслевым управляющим органам. Постановлением ЦК партии от 5 декабря 1929 г. «О реорганизации управления промышленностью»¹ предусматривалось, что ведущим принципом организации всей производственно-хозяйственной деятельности промышленных предприятий является хозяйственный расчет. Однако вскоре в связи с ограниченностью ресурсов хозрасчет превратился в формальный, а все права перешли к вышестоящим органам управления.

Разработка теоретических основ социалистического производства Тридцатые годы характеризуются *неоднократными изменениями* системы управления производством во всех его звеньях (создание промышленных наркоматов, переход к территориально-производственному принципу построения аппарата управления через главные производственные управления — главки, реорганизация и увеличение численности наркоматов и др.). Одновременно в значительной мере была свернута как практическая, так и научная работа по рационализации в органах государственного управления, и все внимание было перенесено непосредственно на производство. На первый план были выдвинуты исследования по таким проблемам, как организация основного и вспомогательного производства, технико-экономическое и оперативно-производственное планирование, диспетчирование производства, развитие поточных методов организации производства.

Крупный вклад в развитие теоретических основ социалистической организации производственных процессов был внесен *О.И. Непорентом*². Все операции он классифицировал по признаку их сочетания в производственном процессе на три вида: последовательное, параллельное и параллельно-последовательное, показал их влияние на длительность производственного цикла изготовления партии деталей и эффективность производственного процесса. В трудах Непорента также рассматривались закономерности определения оптимального размера партии деталей в серийном производстве и формирования заделов как в серийном, так и в массовом производстве.

В эти же годы развернулась большая работа по проблемам теории социалистической организации производства. По этим вопросам было написано много работ различными авторами. Но особый интерес представляют труды Б.Я. Каценбогена³. Он изложил свое мнение относительно предмета и содержания науки организации произ-

¹ *Решения партии и правительства по хозяйственным вопросам*. М.: Политиздат, 1967. Т. 2. С. 136–142.

² *Непорент О.И.* Технические основы календарного движения производства. М.: Стандартизация и рационализация, 1933.

³ *Каценбоген Б.Я.* К вопросу о теории социалистической организации производства // Организация управления. 1936. № 3.

водства. Центральным вопросом науки он считал кооперацию, т.е. организацию труда каждого рабочего в его взаимоотношениях с другими участниками процесса труда.

В 1930-е гг. была проделана большая научная и практическая *работа по созданию науки об организации производства, труда и управления*, результатом которой был выход в свет первого советского учебника по организации производства¹. Впоследствии по его типу и структуре были созданы аналогичные учебники по организации и планированию производства на предприятиях почти всех отраслей промышленности, в которых нашли отражение специфические особенности этих отраслей.

В это же время было положено начало формированию *системы подготовки кадров* с высшим и средним специальным экономическим образованием для предприятий и органов управления. Кроме того, была введена новая для того времени специальность — инженер-экономист отраслевого профиля, которая вскоре стала ведущей среди экономических специальностей. Было открыто три специализированных инженерно-экономических института (Московский, Ленинградский, Харьковский), а также инженерно-экономические факультеты в составе политехнических институтов и во многих отраслевых технических вузах. В последующие годы система повышения квалификации, созданная в 1930-е гг., развивалась и совершенствовалась за счет создания соответствующих институтов, различных курсов и т.д.

7.2. Совершенствование системы хозяйственного руководства в 1940—1960-е годы

В годы Великой Отечественной войны система управления промышленностью, сложившаяся в предшествующие годы, не претерпела принципиальных изменений. Основным принципом управления продолжал оставаться *хозрасчет при усилении административно-командных методов руководства*. Широко развернулось социалистическое соревнование, способствующее росту инициативы и энергии советских людей. Научная работа велась по проблемам внутризаводского планирования и диспетчирования.

В послевоенные годы была проведена значительная реорганизация управления народным хозяйством, в том числе упразднен ряд государственных комитетов и наркоматов, произведена перестройка отраслевых министерств. Эта перестройка касалась только центральных органов управления и, как правило, не затрагивала промышленных предприятий и методов управления ими.

¹ *Организация производства в машиностроении: Учебник / Колл. авторов под руководством Б.Я. Каценбогена. М.: ОНТИ, 1937.*

Тогда же возобновилась научная и практическая работа в области организации и управления производством. Большое значение имели III Всесоюзная конференция по внутризаводскому планированию и управлению производством в машиностроении, состоявшаяся в феврале 1948 г. в Москве, и создание первого межотраслевого учебника по организации и планированию промышленного предприятия¹, в котором значительное внимание было уделено чисто управленческим проблемам, в частности, принципам и методам управления.

Курс «*Организация и планирование предприятия*» вводится в качестве обязательного в учебные планы всех отраслевых технических и инженерно-экономических вузов и факультетов. В экономических вузах вводится межотраслевой курс «Организация и планирование промышленного предприятия».

Вместе с тем следует отметить, что в послевоенный период имело место сокращение исследований в области управления производством по философским, социальным и психологическим проблемам, по изучению его экономических основ, разработке вопросов количественной оценки явлений и процессов. К концу 1950-х гг. тематика исследований по проблемам организации и управления предприятиями начала постепенно расширяться.

Во второй половине 1950-х гг. был принят ряд постановлений и разработаны конкретные мероприятия, направленные на дальнейшее совершенствование системы хозяйственного руководства и развитие принципов демократического централизма в управлении народным хозяйством. Начиная с 1957 г. был осуществлен переход к управлению промышленностью и строительством по *территориальному принципу* через Советы народного хозяйства (совнархозы) экономических административных районов. Главным назначением совнархозов было пресечение ведомственных тенденций в развитии промышленности, и они выполнили возложенные на них задачи. Они способствовали комплексному развитию экономических районов, совершенствованию кооперирования и комбинирования производства, установлению более рациональных хозяйственных связей между предприятиями по обслуживанию производства в рамках экономических районов.

Однако первый опыт деятельности совнархозов показал серьезные недочеты территориальной организации производства и управления. Отрасли промышленности оказались раздробленными между многочисленными административными экономическими районами, централизованное руководство техническим прогрессом в значительной степени ослабло. Система территориального управления промышленностью пришла в противоречие с потребностями отраслевого развития.

¹ Каменицер СЕ. Организация и планирование социалистического промышленного предприятия. М.: Госпланиздат, 1950.

Все это создало предпосылки для осуществления крупной экономической реформы, переходу к отраслевому принципу управления производством на основе экономических методов руководства и дальнейшего развития демократических начал в управлении народным хозяйством.

Мероприятия по совершенствованию форм и методов хозяйствования благотворно повлияли на развитие исследований в области управления производством. При исследовании различных проблем стал шире использоваться *комплексный подход*: помимо вопросов организации и планирования интересы ученых начали распространяться на методы хозяйствования, технику и технологию управления и пр. Первым таким комплексным исследованием явилась монография проф. *С.Е. Каменицера* «Хозяйственное руководство промышленным предприятием в СССР»¹, основная концепция которого заключалась в том, что хозяйственное руководство является самостоятельной общей функцией общественного труда, охватывающей его более частные функции: организацию, планирование и управление. Другой крупной работой была монография проф. *Т.В. Теплова* «Планирование на промышленном предприятии (теория и практика)»², в которой дается глубокое обобщение огромного опыта внутризаводского планирования, накопленного в течение всего периода его развития в стране.

В этот период выходит большое количество работ, исследующих структуру аппарата управления предприятием, хозрасчет предприятия и внутрипроизводственный хозрасчет, проблемы управления отраслями производства и народным хозяйством в целом (в том числе принципы и методы народно-хозяйственного планирования). Продолжается работа над совершенствованием методов построения *межотраслевого баланса*, концепция методов построения которого была создана еще в 1920-е гг. в СССР и позднее получившая широкое распространение и признание за рубежом. Специально созданные специализированные организации³ успешно развивают теорию и практику использования экономико-математических методов в планировании и управлении в различных звеньях народного хозяйства страны.

К этому же времени относится рождение такой важной самостоятельной ветви экономики, как *экономическая кибернетика*, тесно связанной с использованием на практике экономико-математических методов. Создание этой науки в нашей стране осуществлялось под руководством академиков *А. И. Берга* и *В.М. Глушкова*. Кибернетика сыграла важную роль в развитии теории управления производст-

Каменицер С.Е. Указ. соч. М.: Эконом и здат, 1961.

² *Теплов Т.В.* Указ. соч. М.: Экономиздат, 1964.

³ Лаборатория экономико-математических методов АН СССР, Вычислительный центр Госплана СССР, Научный совет АН СССР по проблеме «Применение математики и вычислительной техники в экономических исследованиях и планировании», Центральный экономико-математический институт АН СССР (ЦЭМИ).

вом. Значительное влияние на формирование системы планирования и управления народным хозяйством оказало Всесоюзное совещание по применению математических методов в экономических исследованиях и планировании¹.

Дискуссия, развернувшаяся в стране в период с 1962 по 1965 г., по вопросам совершенствования системы и методов управления народным хозяйством, предшествовала проведению хозяйственной реформы. Начало дискуссии было положено публикацией двух статей в газете «Правда»: проф. *Е.Г. Либермана* (сентябрь 1962 г.) и акад. *В.А. Трапезникова* (август 1964 г.). Заметное влияние на ход дискуссии оказали также работы проф. *А.М. Бирмана* «Некоторые проблемы науки о социалистическом хозяйствовании»² и акад. *В.С. Немчинова* «О дальнейшем совершенствовании планирования и управления народным хозяйством»³.

Экономическая дискуссия явилась крупным толчком для развития собственно управленческой мысли. Появилось много монографий и статей, посвященных сущности отношений управления социалистическим производством, выяснению места, занимаемого им в базисе и надстройке, выявлению соотношения управления производством со смежными науками и т.д.

Существенный вклад в развитие управления в этот период внесли смежные с экономикой науки — философия, социология, психология, педагогика, право, — которые средствами и методами своих наук изучали проблемы управления. Значительная роль этих исследований объяснялась следующими причинами:

1) необходимостью создания комплексных работ по управлению производством;

2) потребностью выделения науки об управлении производством при социализме в самостоятельную отрасль знания.

Необходимость развития управления производством как самостоятельной науки в СССР ставилась многими авторами уже в 1962—1963 гг. К 1965 г. относится выход в свет наиболее крупных монографий по теоретическим проблемам управления социалистическим производством, в которых авторы стремились выяснить социально-экономическую природу управления производством в системе социалистических производственных отношений⁴. Проблемам выявления сущности управления посвящена также работа *А. С. Петрова* «Экономические основы управления производством», изданная в 1966 г. в издательстве «Экономика».

¹ Труды научного совещания о применении математических методов в экономических исследованиях и планировании. М.: АН СССР, 1961. Т. I—VII.

² Бирман А.М. Указ. соч. М.: Экономика, 1963.

³ Немчинов В.С. Указ. соч. М.: Экономика, 1963.

⁴ Годунов А.А. Вопросы теории управления производством. Л.: ЛГУ, 1965; Олишин-Нестеров В. И. Эффективность управленческого труда в промышленном производстве. М.: Экономика, 1965.

7.3. Перестройка системы управления в 1960—1990-е годы

Период времени, начиная с 1965 г., характеризуется проведением в стране трех реформ, направленных на совершенствование системы управления народным хозяйством:

- 1) реформа системы управления экономикой 1965 г.;
- 2) реформа системы управления 1979 г.;
- 3) ускорение социально-экономического развития (1986 г.) и переход к рыночным отношениям (с 1991 г. и по настоящее время).

Реформа системы управления экономикой 1965 г. Начало реформы было положено мартовским (1965 г.) пленумом ЦК КПСС по вопросам сельского хозяйства и сентябрьским (1965 г.) пленумом ЦК КПСС по вопросам промышленности. В решениях пленумов говорилось о необходимости совершенствования всей системы управления, расширения самостоятельности предприятий и перехода от административных к экономическим методам управления.

Основные положения реформы нашли отражение в принятых правительством постановлениях: «Об улучшении управления промышленностью» и «О совершенствовании планирования и усилении экономического стимулирования». Большое значение для развития предприятий сыграло утверждение «Положения о социалистическом государственном производственном предприятии». Была упразднена территориальная система управления и вновь введена отраслевая система. Была произведена структурная перестройка управления народным хозяйством: ликвидирован Высший совет народного хозяйства СССР, республиканские и региональные советы народного хозяйства, создано 11 союзно-республиканских и 9 союзных министерств.

Большие изменения произошли в системе внутризаводского планирования предприятий. В частности, для планирования деятельности предприятий вместо показателя «валовая продукция» стал использоваться показатель «объем реализованной продукции». Оценка результатов деятельности предприятий стала осуществляться по показателям: объем реализованной продукции, прибыль (рентабельность производства), выполнение заданий по поставкам важнейших видов продукции. Был осуществлен ряд мер по улучшению системы оплаты труда. С этой целью на предприятиях образованы три фонда экономического стимулирования: *фонд материального поощрения, фонд социально-культурных мероприятий и жилищного строительства и фонд развития производства.*

После принятия в 1965 г. решения о проведении хозяйственной реформы вопросы управления народным хозяйством были подняты до уровня первостепенных государственных задач. Значительным событием, имевшим крайне важное значение для совершенствования

научного управления производством в СССР, стала состоявшаяся в июне 1966 г. в Москве Всесоюзная научно-техническая конференция «Проблемы научной организации управления социалистической промышленностью», на которой с научными докладами выступили видные ученые, занимающиеся проблемами управления: *Д.М. Гвишиани, СЕ. Каменицер, Ю.О. Любович* и др. Целый ряд докладов касался вопросов применения экономико-математических методов, использования ЭВМ и других средств механизации и автоматизации для совершенствования управления. К их числу следует отнести доклады *В. М. Глушкова, И. П. Федоренко, О. В. Козловой*.

В период 1965—1966 гг. состоялось более 30 отраслевых и региональных научно-технических конференций и совещаний по проблемам научной организации труда, производства и управления. В ходе их проведения выявилось существенное отставание теории от практики управления производством, что потребовало принятия самых энергичных мер для развертывания широких исследований в области теории управления.

Конец 1960-х гг. характеризуется выходом целого ряда серьезных публикаций по теоретическим проблемам управления. Это монографии *Г.Э. Слезингера, В.Г. Афанасьева, Д.М. Гвишиани, Г.А. Джавадова, О.А. Дейнеко, О. В. Козловой и И.И. Кузнецова, Г.Х. Попова* и др.

В связи с развитием экономико-математических методов и использованием моделирования в экономике и управлении к этому времени относится начало разработки теории оптимального функционирования экономики, в становление которой был внесен значительный вклад коллективом ЦЭМИ АН СССР под руководством академика Н.П. Федоренко. Им были сформулированы основополагающие позиции этой теории в монографии «Система оптимального функционирования экономики», а также в других статьях и работах по данной проблеме.

Основная идея метода *математического моделирования* состоит в создании модели, способной сохранить существующие свойства реального оригинала. Для управления особый интерес представляют так называемые *оптимальные модели*, т.е. модели, используемые для выбора оптимального решения. В практике планирования и управления народным хозяйством и его отдельными звеньями постоянно возникает необходимость выбора из множества возможных вариантов решений одного — оптимального. Для этого и используется моделирование.

Оптимальные модели включают две составляющие: целевую функцию (критерий оптимальности) и ограничения. Критерий оптимальности выбирается таким образом, чтобы целевая функция была наилучшей (оптимальной) с точки зрения выбранного критерия. Наилучшее значение функции достигается тогда, когда выбранный критерий соответствует наибольшему (в задачах максимизации) или наименьшему (в задачах минимизации) значению этой

функции. Ограничения представляют собой математическую запись условий, при которых осуществляется выбор альтернативных решений. Реализация формализованной модели осуществляется на основе применения экономико-математических методов и ЭВМ.

1960—70-е гг. характеризуются активным изучением зарубежного опыта по проблемам организации управления производством. Проводится значительная работа по совершенствованию системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров.

Определенный вклад в развитие теории и практики управления производством внесла Вторая Всесоюзная научно-практическая конференция «Проблемы научной организации управления социалистической промышленностью», состоявшаяся в июле 1972 г. в Москве.

После реформирования системы управления 1965 г. в первое время значительно улучшились показатели деятельности предприятий и народного хозяйства в целом. Почти в 2 раза увеличились темпы роста сельского хозяйства, в 1,5 раза — производительность общественного труда, перестала снижаться фондоотдача в промышленности, ускорилась оборачиваемость оборотных средств в народном хозяйстве, существенно снизились нормы потребления топлива и сырья. Ускоренными темпами велось строительство жилья. Однако в начале 1970-х гг. произошло заметное ухудшение всех показателей, снизились реальные доходы на душу населения.

Причинами, не позволившими добиться ожидаемых результатов от проведения реформирования системы управления народным хозяйством 1965 г., являются: снижение самостоятельности предприятий; планирование «от достигнутого уровня» и частое внесение изменений в планы предприятий; использование затратного принципа ценообразования, основанного на индивидуальных затратах предприятий, и т.д.

Затратный принцип ценообразования, а также недостатки, присущие показателю «объем реализованной продукции», вызвали цепь неплатежей в народном хозяйстве. В трудах советских ученых подчеркивалось, что вышестоящие органы не могут эффективно планировать деятельность предприятий, не зная как следует условия производства и их внутренние ресурсы. Указывалось, что система управления должна быть нацелена на достижение высоких конечных народно-хозяйственных результатов. Острой критике был подвергнут показатель «реализованная продукция» в связи с тем, что в нем имеет место повторный счет стоимости прошлого труда. Все надежды стали возлагаться на показатель «нормативно-чистой продукции», в котором исключается повторный счет затрат прошлого труда. Этот показатель в наибольшей степени отражал конкретные усилия коллектива на производство продукции.

Реформа системы управления 1979 г. В целях интенсификации экономики была предпринята вторая экономическая реформа, основные положения которой нашли отражение в постановлении ЦК

КПСС и Совета Министров СССР от 12 июля 1979 г. «Об улучшении планирования и усилении воздействия хозяйственного механизма на повышение эффективности производства и качества работы».

Экономическая реформа 1979 г. была нацелена на достижение высоких конечных народно-хозяйственных результатов, на повышение эффективности производства и качества работы, которые должны были создать условия для более полного удовлетворения общественных и личных потребностей.

Для измерения объемов производства показатель «реализованной продукции» был заменен на показатель «чистой (нормативной) продукции», исключающий повторный счет прошлого труда. Рост производительности труда, норматив заработной платы на 1 рубль продукции рекомендовалось исчислять по чистой (нормативной) продукции. Четко был определен перечень показателей для разработки пятилетних и годовых планов, являющийся обязательным для выполнения промышленными министерствами, объединениями и предприятиями. Большое внимание уделялось заключению хозяйственных договоров. Вводились нормативы платы за производственные фонды (в размере 6%), плата за воду, забираемую промышленными предприятиями из водохозяйственных систем (за счет себестоимости продукции).

Большое внимание в постановлении уделялось вопросам рационального сочетания отраслевого и территориального планирования и управления, а также разработке целевых комплексных экономических, научно-технических и социальных программ в целом по народному хозяйству и развитию отдельных регионов и территориально-производственных комплексов.

Несмотря на то, что экономическая реформа 1979 г. отвечала всем требованиям, предъявляемым к системам управления в развитых странах Запада, она не принесла ожидаемых результатов. Не произошло интенсификации экономики, и об этой реформе вскоре забыли. Ухудшение социально-экономического положения в стране продолжалось.

Ускорение социально-экономического развития страны Выход из создавшегося положения апрельский (1985 г.) пленум ЦК КПСС нашел в ускорении социально-экономического развития страны. Было принято решение о создании *целостной системы управления*. Были намечены пути реализации этой концепции: *перестройки всех сторон общественной жизни, курс на развитие гласности и демократии, техническую реконструкцию всех отраслей народного хозяйства на основе опережающего роста машиностроения*. Была провозглашена новая научно-техническая, инвестиционная и структурная политика.

Перестройка, начатая генеральным секретарем ЦК КПСС М.С. Горбачевым в 1986 г., не имела под собой твердой базы. Ее содержание и методы проведения не были понятны никому. Проводились отдель-

ные мероприятия, направленные на повышение темпов социально-экономического развития СССР. Так, еще в июне 1985 г. было проведено совещание в ЦК КПСС по вопросам ускорения НТП. Важным было принятое на нем решение об отказе от остаточного принципа выделения средств на реализацию социальных проблем. Январский (1987 г.) пленум ЦК КПСС провозгласил курс на широкую демократизацию жизни общества и создание к 1990 г. целостной системы управления с новым хозяйственным механизмом (эта система называлась радикальной экономической реформой). В период с 1985 по 1989 г. было проведено множество разнообразных экономических экспериментов по отдельным отраслям и предприятиям, направленных на проверку результатов новых методов планирования и управления. Концепция перестройки была развита на XXVII съезде КПСС и I съезде народных депутатов СССР (1989 г.).

Однако к этому времени уже стало ясно, что нельзя добиться существенных результатов путем частичного усовершенствования.

К началу 1989 г. дисбаланс государственного бюджета составил, по разным оценкам, 100—140 млрд руб. В 1988 г. размер эмиссии (дополнительный выпуск денег) достиг критической отметки и в 4 раза превысил средний уровень 11-й пятилетки. Объем денежных накоплений населения в 5 раз превысил запасы материальных ценностей и товарных ресурсов. Темпы роста доходов населения значительно превышали рост товарооборота. В результате на некоторые виды продукции начали расти цены, усилился инфляционный процесс (среднегодовой темп инфляции составлял 2—4%).

Сложилась *предкризисная* ситуация. По 40% видов промышленной продукции снизились объемы производства. Сокращалось сельскохозяйственное производство. Усугубились диспропорции, увеличился разрыв между платежеспособным спросом и его материальным покрытием. Прекратился рост реальных доходов. Широко развивались явления застоя.

Стало ясно, что волевыми методами исправить положение нельзя. Действующая система управления стала преградой на пути интенсификации и научно-технического прогресса. Главным звеном в решении стратегических задач по ускорению социально-экономического развития страны стало осуществление *радикальной* реформы управления, создание целостной системы хозяйствования.

Радикальная реформа управления ставила целью осуществление переориентации экономического роста на конечные результаты, на удовлетворение общественных потребностей. Содержание радикальной реформы управления заключалось в переходе от преимущественно административных к экономическим методам руководства на всех иерархических уровнях, к управлению интересами и через интересы, к широкой демократизации управления, всемерной активизации человеческого фактора.

Предполагалось, что целостная система управления должна включать проведение следующих мероприятий:

1) резкое расширение границ самостоятельности предприятий (объединений), перевод их на полный хозрасчет и самофинансирование;

2) коренную перестройку централизованного руководства экономикой (определение стратегии, темпов и пропорций развития народного хозяйства в целом, его сбалансированности и невмешательства центра в оперативную деятельность нижестоящих хозяйственных звеньев);

3) кардинальную реформу планирования, ценообразования, финансово-кредитного механизма, переход к оптовой торговле средствами производства и перестройку управления научно-техническим прогрессом, внешнеэкономическими связями, трудом и социальными процессами;

4) создание новых организационных структур;

5) переход к демократической системе управления и развитие самоуправления.

Однако радикальная экономическая реформа не принесла ожидаемых результатов. Произошло дальнейшее обострение кризиса: пятилетние и годовые планы не выполнялись, увеличилась эмиссия денег, продолжала расти внешняя задолженность, рос дефицит государственного бюджета.

В этот период произошли серьезные изменения в политической системе управления страной: КПСС утратила свою руководящую и направляющую роль, была провозглашена многопартийность, ликвидирована цензура в средствах массовой информации, появилась оппозиция, открыто выступающая против политики президента М.С. Горбачева. В соответствии с рекомендациями депутатов, прозвучавшими на I съезде народных депутатов СССР, правительством СССР под руководством Н.И. Рыжкова была разработана программа постепенного перехода к регулируемому рынку¹. Она содержала положения о многообразии форм общественной собственности и государственном регулировании экономики при помощи налогов, налоговых льгот и финансовых санкций, а также рекомендации по развитию системы социального обеспечения населения.

В стране развернулась дискуссия о механизме перехода к рынку. Специальная комиссия, возглавляемая академиком *А. Г. Аганбегяном*, предложила *три альтернативных варианта перехода к рыночным отношениям*:

1) внесение отдельных элементов рынка в существующую командно-административную систему управления;

2) быстрый переход к рынку без какого-либо государственного регулирования;

¹ См.: *О мерах по оздоровлению экономики, этапах экономической реформы и принципиальных подходах к разработке тринадцатого пятилетнего плана*: Сб. материалов. МЛ: Политиздат, 1990.

3) создание системы управления на основе регулируемой рыночной экономики. Этот вариант совершенствования системы управления соответствовал предложениям правительства.

Другая комиссия, под руководством академика С. Шаталина подготовила *программу, получившую название «500 дней»*, в которой был намечен целый комплекс мероприятий, необходимых для перехода к регулируемому рынку. Эта программа многими учеными рассматривалась как «шоковая терапия».

По итогам дискуссии был принят *компромиссный* вариант перехода от плановой системы управления к регулируемому рынку. В его основу была положена программа «500 дней», основной целью которой было полное разрушение административно-командной системы управления.

Ликвидации единой системы управления СССР способствовали также августовский путч 1991 г. и объявление рядом бывших союзных республик своей независимости. 8 декабря 1991 г. прекратил свое существование Союз Советских Социалистических Республик и главами трех республик (России, Украины и Белоруссии) было подписано соглашение о создании Содружества Независимых Государств (СНГ). Вслед за этим был ликвидирован целый ряд союзных органов — Госплан, Госснаб, Госкомитет по науке, многие министерства и ведомства.

Формирование рыночных отношений в стране С ноября 1991 г. начался процесс формирования рыночных отношений в России. К основным мероприятиям, направленным на создание *рыночного механизма управления*, следует отнести:

- разгосударствление собственности;
- создание рыночных отношений на основе сочетания различных форм собственности;
- создание нормативной базы, необходимой для становления и развития рыночных отношений в стране;
- образование новых рыночных структур управления. Был создан Государственный комитет РСФСР по управлению государственным имуществом и соответствующие комитеты на местах. Некоторые отраслевые министерства были преобразованы в корпорации или холдинги, созданы коммерческие банки, биржи, фирмы и множество самых разнообразных акционерных обществ.

В декабре 1990 г. был принят и с 1 января 1991 г. введен в действие Закон РСФСР «О предприятиях и предпринимательской деятельности». Закон определил статус основного звена экономики — предприятия — и закрепил его ведущее место в реформируемой хозяйственной системе.

В Законе отмечалось, что предприятие самостоятельно занимается предпринимательской деятельностью, под которой понимается изготовление продукции, выполнение работ, оказание услуг, на-

правленных на получение прибыли. Предприятия никому не подчиняются, ими управляет рынок. Понятие «вышестоящий орган» исчезло из законодательного оборота. Предприятия являются самостоятельными товаропроизводителями и сами отвечают за конечные результаты своего труда. Предприятия были наделены широкими правами: могли по собственной инициативе принимать любые решения, если таковые не противоречили действующему законодательству.

В течение многих десятилетий государственная форма собственности была преобладающей в нашей стране. С переходом к рыночным отношениям начался процесс ее разгосударствления и приватизации.

Разгосударствление представляет собой многогранный процесс по сокращению государственного вмешательства в экономику, включая выведение предприятий из-под прямого административного управления государственных органов, превращение их в реальных рыночных агентов.

Приватизация — часть этого процесса, состоящая в замене государства иными собственниками, более заинтересованными в эффективном использовании принадлежащих им ресурсов. Приватизация означает приобретение гражданами и акционерными обществами (товариществами) у государства и местных Советов народных депутатов в частную собственность предприятий, цехов, участков и других подразделений предприятий, а также оборудования, зданий, сооружений, лицензий, ценных бумаг.

Процесс проведения приватизации в стране можно разделить на два этапа:

- I этап — чековая (ваучерная) приватизация (1991 г. — 30 июня 1994 г.);
- II этап — денежная приватизация (с 1 июля 1994 г. и по настоящее время).

Приватизация осуществлялась в соответствии с Законом РФ «О приватизации государственных и муниципальных предприятий в Российской Федерации» (от 3 июля 1991 г.) и «Государственной программой приватизации государственных и муниципальных предприятий в Российской Федерации (утвержденной Указом Президента РФ от 24 декабря 1993 г. № 2284). Проведение денежной приватизации регламентировалось «Основными положениями Государственной программы приватизации государственных и муниципальных предприятий в Российской Федерации после 1 июля 1994 года» (утвержденными Указом Президента РФ от 22 июля 1994 г. № 1535).

В «Основных положениях» были определены главные цели приватизации государственных и муниципальных предприятий:

- повышение эффективности российской экономики и деятельности отдельных предприятий;

- формирование широкого слоя частных собственников и содействие процессу образования стратегических частных собственников;
- привлечение в производство инвестиций, в том числе иностранных;
- содействие в реализации мероприятий по социальной защите населения, а также защите прав частных собственников (акционеров).

Аналогичные задачи ставились и при проведении чековой приватизации, что подчеркивает общую направленность первого и второго этапов приватизации.

Практически в ходе чековой приватизации не была достигнута ни одна из поставленных целей. Формально предприятия перестали быть государственными. Но зачастую новая форма прикрывала старое содержание. По-прежнему деятельность вновь образованных акционерных обществ и ассоциаций фермерских хозяйств сковывалась бюрократическими указаниями и директивами. При проведении ваучерной приватизации было заявлено, что приватизационный чек будет равен по цене двум автомашинам «Волга», что владельцы ваучеров перейдут в средний класс, станут собственниками. Однако этого не произошло. Создание класса средних собственников требует наличия благоприятной экономической среды, эффективной налоговой, ценовой и экспортно-импортной политики и довольно продолжительного периода времени. Вопросы создания класса частных собственников в нашей стране решались искусственно в процессе приватизации.

Приватизация, в ходе которой государственная собственность была разделена между множеством владельцев, явилась необходимым первым этапом и условием перехода к рыночной экономике. Для многих государственных предприятий первым шагом к приватизации явилось преобразование их в акционерные общества открытого типа. Были разработаны основные способы приватизации и три варианта льгот, предоставляемых предприятиям при приватизации.

Коллектив предприятия самостоятельно выбирал один из трех вариантов льгот. При этом коллективу крайне важно было просчитать свои финансовые возможности, взвесить степень риска своего выбора. Одновременно происходило создание частных и индивидуальных предприятий, формирование новых хозяйственных субъектов (товариществ, кооперативов и пр.).

Рыночная система управления — это система, основанная на частной собственности. В западной теории и практике управления утвердилось представление, согласно которому под частной собственностью понимается всякая негосударственная форма собственности. Рыночные отношения требуют сокращения количества государст-

венных предприятия и создания на их основе предприятия других организационно-правовых форм. В странах Запада подавляющее число предприятий является акционерными. Многие государственные предприятия функционируют в акционерной форме, но считаются государственными потому, что государство располагает контрольным пакетом акций. Поэтому перевод государственных предприятий в акционерные при сохранении за государством контрольного пакета акций также является приватизацией. В этом случае государство выступает в качестве одного, но главного акционера.

Для развития системы управления на основе рыночных отношений в нашей стране сделано очень много. Создана законодательная, юридическая база, разработаны многие десятки нормативных документов. С 1 января 1995 г. введен в действие Гражданский кодекс РФ, разработаны федеральные законы: «Об акционерных обществах», «О несостоятельности (банкротстве)», «О банках и банковской деятельности» и др.

Большое значение на развитие рыночных отношений в стране оказало принятие в декабре 1993 г. новой Конституции, согласно которой серьезные изменения были внесены в систему управления регионов.

Однако несмотря на принятые меры не удалось приостановить развала экономики России. Социально-экономическая ситуация в стране продолжала ухудшаться. Было принято много ошибочных решений. Одной из причин сложившегося положения является начатая с 1992 г. политика невмешательства правительства в экономику регионов и импортно-экспортные операции. Неуправляемого рынка нет ни в одной развитой стране мира. Рынок требует управления, руководства, регулирования со стороны государства.

Одним из ведущих механизмов, способствующих формированию эффективной системы хозяйствования в России, является *менеджмент*. Для предыдущего периода формирования рыночных отношений в нашей стране характерно то, что делались попытки перенести на наши условия системы управления, сложившиеся на Западе. Как показала практика, это не принесло экономике страны ожидаемых результатов.

7.4. Современная концепция менеджмента и формирование российской модели менеджмента

Развитие теории и практики управления во всем мире позволило сформулировать современную концепцию менеджмента, приведенную ниже.

Современная концепция менеджмента

Основные положения

1. Успех организации определяется не рациональной организацией производства, как считали представители школы научного управления и классической школы, а ее способностью адаптироваться к изменениям (школа науки управления).
2. Организация рассматривается как открытая система, на которую оказывает влияние большое количество внешних факторов (международное положение, политические и социокультурные факторы, состояние экономики в стране, законы, поставщики, потребители, конкуренты и др.).
3. Процесс управления организацией — это непрерывный, целенаправленный, постоянно повторяющийся процесс, на который оказывают воздействие факторы внешней и внутренней среды. Процессный подход рассматривает функции управления как взаимосвязанные.
4. Применение к процессу управления организацией ситуационного подхода позволяет принимать управленческие решения в зависимости от сложившейся ситуации и достигать поставленных целей.
5. Ориентация на человека и его возможности, поэтому основное внимание уделяется демократизации управления, проблемам руководства и лидерства, поведению человека, изучению организационной культуры, мотивации и т.п.

Представляется, что эти основополагающие положения менеджмента будут не только сохранены в XXI в., но и получают свое дальнейшее развитие. Кроме того, менеджмент будет развиваться по следующим основным направлениям:

- рациональное сочетание рынка и государственного регулирования;
- широкое использование стратегического планирования и управления в деятельности организаций;
- постоянная корректировка целей организации как реакция на изменения внешней среды;
- достижение стратегических и оперативных целей организации за счет оптимального распределения материальных, трудовых и финансовых ресурсов по основным направлениям деятельности организации;
- разработка новых методов и приемов управления, позволяющих организации более гибко адаптироваться к изменениям внешней среды;
- резкое повышение уровня квалификации и искусства менеджеров в управлении организацией;

- использование в практике управления оптимальных решений, выбранных на основе тщательного анализа альтернативных вариантов решения проблемы;
- совершенствование структур управления за счет большей децентрализации функций;
- постоянная забота о повышении квалификации работников организации;
- максимальное использование инноваций, экономико-математических методов, ЭВМ;
- развитие информационных систем, широкое использование глобальных информационных сетей (Интернет и др.);
- привлечение сотрудников к управлению организацией.

За всю историю существования менеджмента многие зарубежные страны накопили значительный опыт в области теории и практики управления, создали собственные модели управления с учетом своих специфических особенностей. К сожалению, отечественные наука и практика управления развивались самостоятельно, часто игнорируя зарубежный опыт искусства управления. В течение многих десятилетий в СССР господствовала административно-командная система управления, направлявшая свои усилия в основном на критику зарубежного опыта управления.

В современных условиях особую актуальность приобретает необходимость создания в России своей национальной модели менеджмента, приспособленной к рынку. Это требует изучения и освоения опыта стран, живущих в его условиях не одну сотню лет.

Российская модель менеджмента должна базироваться на наиболее ценных достижениях зарубежной теории и практики, но ни в коем случае не на бездумном их перенесении на отечественную почву. Достижений в области менеджмента на сегодня имеется достаточно, поэтому необходимо использовать те из них, которые для современной российской экономики являются наиболее значительными.

Предмет оживленных дискуссий — вопрос о том, какие модели менеджмента или их элементы могли бы быть использованы в России. Наибольший интерес представляют содержание, формы и границы возможностей применения японской, американской и европейской моделей менеджмента.

Мировой опыт формирования моделей менеджмента свидетельствует о том, что механическое заимствование моделей управления из одной социокультурной среды в другую практически невозможно. При создании российской модели менеджмента необходимо учитывать влияние таких факторов, как тип собственности, форма государственного устройства и зрелость сложившихся рыночных отношений.

Изучение зарубежного опыта управления говорит о том, что если нецелесообразно заимствование любой, даже самой эффективной модели менеджмента, то вполне возможно использование отдельных элементов различных моделей в практике управления российскими предприятиями.

Для создания национальной модели менеджмента в России необходимо прежде всего определиться с принципами, которые должны быть положены в основу ее создания. Представляется, что базовыми принципами российского типа управления являются следующие.

1. *Использование в управлении концепции государственного регулирования экономики*, основные положения которой были сформулированы Дж.М. Кейнсом еще в 1936 г. Немаловажную роль в этом процессе должно сыграть стратегическое управление, введенное в обиход на стыке 1960—70-х гг. (см. с. 121, 122).

Ключевой особенностью российской модели менеджмента должна стать ее специфическая стратегия, а именно усиление государственного регулирования экономики, тесно сосуществующего с конкуренцией в условиях рыночных отношений.

Российская модель менеджмента должна ориентировать отечественные фирмы на учет постоянных изменений как во внешней среде, так и внутри организации, на использование всех возможностей для выживания и увеличения своей роли в изменяющемся мире не на текущий момент, а в длительной перспективе.

Эту стратегию отличает гибкость и способность к адаптации. Она требует государственного воздействия и регулирования сверху, которое выполняет роль стратегического ориентира. Государственное регулирование предполагает наличие жесткой конкуренции в экономике, исключающей возможность роста монополий. В результате между государством и частным бизнесом устанавливаются паритетные отношения, направленные на повышение международной конкурентоспособности страны.

2. *Свобода выбора концепций для создания оптимальной модели управления в России*, не отвергая при этом сложившихся традиционных методов управления. По такому пути шли многие передовые капиталистические страны и, в частности, Япония. Руководители японских предприятий осуществляли свои задачи, сначала применяя традиционные методы управления к новым условиям, а затем с помощью усвоенных ими теорий и методов американского менеджмента. Они пытались не только творчески применить американский опыт к новым условиям, но и извлечь полезные уроки, воспринять новые идеи и таким образом найти свой, японский, путь развития. В результате основные черты японской системы управления определяет ряд концепций, отсутствующих в американской модели. Важнейшими из них являются система пожизненного найма и процесс коллективного принятия решений.

Процесс перехода крупных японских компаний к новой модели управления трудом наметился еще в конце 70-х — начале 80-х годов XX в. Это нашло свое выражение в вынужденном отказе все большего числа предприятий от традиционной системы пожизненного найма и замене ее другими, более гибкими формами занятости (см. с. 129).

3. *Управление на основе постоянных нововведений.* Важнейшей составной частью менеджмента становятся *инновации* — процесс постоянного обновления во всех сферах предпринимательства. Инновации включают в себя не только технические и технологические разработки, но и все изменения, способствующие улучшению деятельности фирмы (новые товары, новые услуги, новые благоприятные условия для клиентов, включая цены, и т.д.).

Инновационный процесс — совершенствование сбалансированности различных сфер деятельности предприятия при контроле за рентабельностью каждого звена. Все нововведения проводятся на основе систематического, комплексного анализа различных сторон работы фирмы, главное в этом — сравнивать полученные результаты не с уже достигнутыми, а с тем потенциалом (емкостью) рынка, который имеется в данное время. Цель такого анализа — определить, насколько полно использует фирма возможности рынка в каждом периоде.

4. *Отказ от чрезмерной централизации власти* в отечественных фирмах и приобретение возможностей менеджеров высшего уровня гибко реагировать на быстро меняющуюся внешнюю ситуацию. Конечно, маловероятно, что большинство наших крупных предприятий сможет быстро внедрить западный опыт управления независимыми подразделениями. Во многом это связано с неготовностью высшего менеджмента предприятий к децентрализации управления и отсутствием необходимого количества подготовленных менеджеров среднего звена, удовлетворяющих этим требованиям. Но в связи с постепенной заменой руководителей крупных и средних предприятий на более молодых и менее консервативных, а также с увеличением числа и укрупнением новых коммерческих структур изучение данного опыта представляет значительный интерес.

5. *Использование в качестве менеджеров крупных компаний специалистов*, имеющих негативный опыт собственного бизнеса, но не утративших предпринимательского интереса. Большинство этих специалистов начинали с ваучерной приватизации, с челночного бизнеса — скупка в регионах, продажа в центре. Позже «челноки» стали объединяться в организации, создавая предприятия, которые превратились в активных операторов рынка кооперативных ценных бумаг и всевозможных долговых обязательств. Однако не имея серьезных собственных капиталов, а также прочных связей с крупными инвесторами, с уменьшением спекулятивной привлекатель-

ности операций на этом рынке подобные фирмы перестали быть высоко rentабельными. Владельцам пришлось их ликвидировать, а самим искать работу в крупных финансовых структурах, где они заняли должности, например, начальника отдела ценных бумаг, ведущего специалиста и пр.

6. *Выработка стратегии управления, ориентированной на постоянные изменения* как во внешней среде, так и внутри фирмы; выделение в качестве основного ресурса выживания человеческих ресурсов, их интеллектуального потенциала и постоянно развивающихся технологий.

7. *Создание системы социальной защиты населения*, проведение ее под лозунгом «благосостояние для всех». Такая политика требует разного подхода к сильным и слабым. От сильных требуется проявление самостоятельности и мастерства для достижения успехов в работе и жизни. По отношению к слабым необходимо проявлять милосердие, защиту и поддержку, не унижая и не оскорбляя их человеческое достоинство. Только при этих условиях может быть обеспечена поддержка всем населением главных целей социально-экономического развития страны на перспективу, а также баланс социально-трудовых интересов общества, известный как социальное партнерство.

8. *Введение индикативного планирования*, предусматривающего разработку долгосрочных прогнозов, среднесрочных планов социально-экономического развития страны, годовых планов использования госбюджета. При этом планы являются не набором предписывающих указаний, а обозначением наиболее предпочтительного и наиболее стратегически оправданного развития экономики. Так, благодаря использованию индикативного планирования ФРГ в послевоенные годы сумела не только восстановить разрушенное войной хозяйство, но и войти в число наиболее развитых, передовых стран мира.

9. *Совершенствование методов мотивации и управления персоналом*, которые остаются в настоящее время самой актуальной и нерешенной проблемой. Снижение эффективности управленческих работников происходит под воздействием недооценки их роли со стороны государственных органов управления. За последнее время обострилась проблема кадрового потенциала менеджеров-профессионалов, способных управлять организациями и экономикой страны в рыночных условиях. Одной из причин сложившегося положения является неэффективная система мотивации, действующая на предприятиях и в организациях.

Отмечаются ошибки в проведении кадровой политики и кадровой работы. В кадровых службах предприятий работают, как правило, люди, не имеющие соответствующей профессиональной подготовки в области организации труда, производства и управления. На протяжении длительного времени работники этих служб выполняли

функции статистов в приеме и увольнении сотрудников по заявкам структурных подразделений. В условиях развития рыночных отношений, наличия явной, скрытой и потенциальной безработицы необходимы принципиально новые подходы к формированию служб по управлению кадрами, пересмотру их обязанностей и новых методов управления.

Анализ зарубежной практики показывает, что эффективность труда во многих случаях зависит не только от мотивирующих факторов, но и от среды, атмосферы и трудовой этики. С этой целью многие зарубежные фирмы разрабатывают кодексы трудовой этики, которые позволяют не только повысить результативность мотивационных факторов, но и значительно сократить конфликты интересов, которые имеют место в любой мотивационной модели управления. Опыт разработки кодексов трудовой этики может быть заимствован и успешно применен менеджерами наших предприятий.

Мотивационные модели, применяемые зарубежными фирмами, в обязательном порядке предусматривают организационную систему стимулов денежного и неденежного содержания. За последние годы в ряде стран получила распространение теория модели ожидания, которая создает возможность для работников на что-то надеяться, считать, что если не сегодня, то завтра его потребности будут удовлетворены. Одни из них надеются на получение более престижной работы, другие ожидают, что их труд будет оплачиваться более высоко, чем сегодня, и т.д.

Разработка мотивационных моделей не является для нашей страны чем-то новым. Системы мотивации существовали на предприятиях СССР, но затем были прочно забыты.

10. Повышение конкурентоспособности продукции и предприятий на рынке, что является главным критерием оценки эффективности системы управления. Конкурентоспособность компании на мировом рынке обеспечивается прежде всего конкурентоспособностью ее продукции на внутреннем рынке. Японские компании благодаря внедрению принципов комплексного управления и контроля за качеством одержали на многих мировых рынках лидирующее положение по продаже технологически сложной продукции.

Практика производства конкурентоспособной продукции японскими фирмами может быть успешно использована российскими предприятиями. Это потребует создания эффективной системы управления качеством и использования рабочих высокой квалификации, а также привлечения к управлению качеством всего персонала фирмы, в том числе и через кружки качества, которые были широко распространены на промышленных предприятиях в СССР, а в настоящее время совсем исчезли.

Понимание и использование на практике отдельных элементов зарубежных моделей менеджмента поможет российским менедже-

рам и бизнесменам глубже разобраться в проблемах управления экономической страны.

Сформулированные базовые принципы управления находятся в русле общемировых тенденций развития и могут быть положены в основу формирования российской модели менеджмента.

До настоящего времени в стране отсутствует четко сформулированная модель управления. Первоначальная ориентация была сделана на предпринимательскую (англосаксонскую) модель менеджмента, разработанную в США. Однако, как показала практика управления, она не принесла желаемых результатов и оказалась непригодной для России. Отдельные фирмы с удовольствием используют в своей деятельности некоторые элементы партнерской модели менеджмента, характерной для Северной Европы (совместное творчество, атмосфера дружелюбия и всеобщей причастности к процессу управления, взаимозаменяемость). Однако зачастую вместо эмоционального подъема, направленного на совершенствование процесса управления, фирмы ограничиваются досуговыми формами сплочения коллектива, которые воспринимаются работниками с удовольствием (корпоративные праздники, занятие спортом и пр.).

Трудность формирования российской модели менеджмента связана с необходимостью исправления сложившегося положения в экономике страны. Для устранения сложившегося положения необходимы защита системы производства и реализации товаров и услуг от бюрократизма, коррупции и криминала, демонополизация экономики, создание системы регулирования образования цен и тарифов путем применения государственных и, прежде всего, экономических рычагов, ускоренное развитие экономики регионов и т.д. Наведение порядка в экономике страны создаст необходимые условия для формирования российской модели менеджмента.

Тесты для самопроверки

1. Назовите, кому из ученых принадлежат названные теории развития управления при социализме (А. Концепция «трудовых установок». В. Концепция «всякой организационной деятельности». С. «Всеобщая организационная наука». Д. Теория социалистической рационализации):
 - 1) А.А. Богданову;
 - 2) О.А. Ерманскому;
 - 3) П.М. Керженцеву;
 - 4) А. К. Гастеву.
2. Дано краткое содержание трех реформ системы управления, осуществленных в стране после 1960 г. — А. Улучшение планирования и усиление воздействия хозяйственного механизма на повышение эффек-

тивности производства и качества работы. В. Разгосударствление собственности, образование новых рыночных структур управления, государственное регулирование рыночных отношений. С. Улучшение управления промышленностью, совершенствование планирования и усиление экономического стимулирования. Укажите, какой реформе соответствует каждое из них:

- 1) реформе системы управления экономикой 1965 г.;
- 2) экономической реформе 1979 г.;
- 3) перестройке системы управления на основе регулируемых рыночных отношений (с 1991 г.).

3. Трудовыми установками (по А.К. Гастеву) являются:

- 1) создание специальной методики, побуждающей каждого рабочего к постоянному совершенствованию своего труда, улучшению оборудования, приспособлений и пр.;
- 2) стандарты на выполнение отдельных работ, операций;
- 3) нормы времени на выполнение работ, операций.

4. Теория социалистической рационализации (О.А. Ерманского) базируется на принципе:

- 1) оптимума;
- 2) положительного подбора;
- 3) максимума;
- 4) организационной суммы;
- 5) экономики затрат труда.

5. Отнесите основные позиции по принадлежности к каждой платформе, сформировавшейся в процессе дискуссии по проблемам развития НОТ и управления в СССР (А. Платформа группы «Семнадцати» (П.М. Керженцев). В. Платформа ЦИТ (А.К. Гастев)):

- 1) проработка теории НОТ;
- 2) осуществление работы по НОТ через институты по НОТ и администрацию предприятий и учреждений;
- 3) борьба с ошибочными взглядами;
- 4) использование теории «узкой» базы;
- 5) вовлечение трудящихся масс в работу по НОТ;
- 6) сосредоточение на практической и исследовательской работе;
- 7) использование теории «широкой» базы;
- 8) игнорирование разногласий по теоретическим проблемам НОТ.

6. Сущность теории «узкой» базы состоит:

- 1) в работе по НОТ — части общехозяйственной деятельности предприятия;
- 2) в определении слабых мест на предприятии и постепенном их улучшении.

7. Сущность теории «широкой» базы состоит:

- 1) в работе по НОТ — части общехозяйственной деятельности предприятия;

- 2) в определении слабых мест на предприятии и постепенном их улучшении.
8. Редактором первого советского учебника по организации производства являлся:
 - 1) Б.Я. Каценбоген;
 - 2) О.И. Непорент;
 - 3) О.А. Ерманский;
 - 4) П.М. Керженцев.
9. Во главе перестройки системы управления в нашей стране в середине 1980-х гг. стоял:
 - 1) Н.И. Рыжков;
 - 2) А. Г. Аганбегян;
 - 3) М.С. Горбачев;
 - 4) Б.Н. Ельцин;
 - 5) С.С. Шаталин.

Библиографический список

1. *Бобрышев Д.Н., Семенцов С.П.* История управленческой мысли. М., 1987.
2. *Богданов А.А.* Всеобщая организационная наука (тектология). М., 1925.
3. *Виханский О.С.* Стратегическое управление. 2-е изд. М.: Экономисту 2004.
4. *Гастев Л.К.* Трудовые установки // Организация труда. 1924. № 1.
5. *Ерманский О.А.* Теория и практика рационализации. М.: Наркомтяжпром, 1933.
6. *История менеджмента: Учеб. пособие / Под ред. Д.В. Валового.* М.: ИНФРА-М, 1997.
7. *Керженцев П.М.* Борьба за время. М.: Экономика, 1965.
8. *Кравченко А.М.* История менеджмента: Учеб. пособие для вузов. М.: Академпроект, 2002.
9. *Научная организация труда и управления / Под ред. А.Н. Щербаня.* М.: Экономика, 1965.
10. *Немчинов В.С.* О дальнейшем совершенствовании планирования и управления народным хозяйством. М.: Экономика, 1963.
11. *Ослунд А.* Шоковая терапия в Восточной Европе и России. М.: Республика, 1994.
12. *Решения партии и правительства по хозяйственным вопросам.* М.: Политиздат, 1967.
13. *Трудный поворот рынку.* М.: Экономика, 1990.

Подготовка современных менеджеров-профессионалов невозможна без знания истории развития менеджмента. Менеджмент развивался на протяжении веков, прежде чем превратился в самостоятельную отрасль знания, науку. Значительное влияние на формирование менеджмента оказали: школа научного управления, классическая (административная) школа, школа психологии и человеческих отношений, школа науки управления (количественная школа), а также выдающиеся представители этих школ, такие как Ф. Тейлор, А. Файоль, Э. Мэйо и др.

Изучение истории менеджмента свидетельствует о том, что заметный вклад в его развитие внесли отечественные ученые и практики. Начиная с XVII в. вопросам управления в России уделялось серьезное внимание. Известный русский дипломат и экономист *Л.Л. Ордин-Нащокин* выступал за укрепление централизованного государственного управления. Реформы Петра I по развитию промышленности и торговли способствовали совершенствованию системы управления в России и ликвидации ее отсталости. Заметный след в истории России и улучшении ее системы управления оставили *А.П. Волынский* (кабинет-министр с 1738 по 1740 г.), *В.Н. Татищев* (главный управляющий горными заводами в Сибирской и Казанской губерниях (с 1730 по 1740 г.) и выдающийся русский ученый *М.В. Ломоносов*, который считал необходимым активное вмешательство государства в экономику. В эпоху Екатерины II в целях совершенствования управления было издано «Учреждение для управления губерниями Российской империи». Основным недостатком прогрессивных преобразований было то, что они происходили на крепостнической основе.

Значительная реорганизация системы управления в России была осуществлена в эпоху Александра I. По его поручению *М. М. Сперанским* было разработано «Введение к Уложению государственных законов» (1809), в котором излагался план государственного реформирования. Сперанский предложил разделить систему власти на три части: законодательную, находящуюся в ведении Государственной Думы; исполнительную, находящуюся в ведении министерств, ответственных перед Думой; судебную, находящуюся в ведении Сената. Для объединения этих трех частей власти было предложено

создать Государственный совет. Главой исполнительной власти являлся император. Однако большая часть предложений Сперанского не была реализована из-за сильного противодействия со стороны реакционных группировок. Главной заслугой Сперанского считается проведение огромной работы по систематизации и кодификации российского законодательства.

Отмена крепостного права в России в 1861 г. потребовала проведения соответствующих преобразований в системе государственного управления. В 1864 г. была осуществлена земская реформа, основным содержанием которой было введение всесословного самоуправления (земства) в самодержавно-бюрократическую систему управления страной. Земства осуществляли свою деятельность на принципах самоуправления и самофинансирования. Вслед за земской в 1870 г. была проведена реформа системы городского самоуправления, согласно которой каждому городскому жителю предоставлялось избирательное право независимо от сословия. Участие в общественном управлении зависело от количества уплачиваемых налогов.

На совершенствование системы управления была направлена денежная реформа, проведенная в 1897 г. министром финансов *С.Ю. Витте*. Она заключалась в понижении золотого содержания рубля до рыночного курса бумажного рубля. Этот способ девальвации позволил закрепить курс рубля, а затем и сделать его разменным на золото.

Велики заслуги в реформировании системы управления России *П.А. Столыпина*. С 1906 г. он совмещал две должности — министра внутренних дел и премьер-министра. Он занимался совершенствованием местного самоуправления, ввел земства в западных губерниях. Особую известность ему принесла земельная реформа, начатая в 1907 г. Столыпин выступал против уравнильного принципа распределения земли, содействовал добровольному переселению крестьян в районы Западной Сибири. Крестьяне получили право выкупать землю у помещиков за счет ссуд Крестьянского банка при крайне низком проценте платы за кредит. Столыпин выступал за децентрализацию управления Россией. Были разработаны проекты преобразования управления в уездах и губерниях и реорганизации полиции, программа строительства шоссейных и железных дорог, законопроект о страховании рабочих и др. С 1905 г. широкое распространение получило бесплатное начальное образование, которое должно было стать всеобщим с 1922 г.

Советский период развития теории и практики управления в нашей стране характеризуется значительными достижениями в области приспособления управления к требованиям административно-командной системы: к ее политике, идеологии, системе ценностей, к организационно-правовому и хозяйственному механизмам. Весь потенциал со-

ветских ученых и практических работников был направлен на реализацию идей и целей административно-командной системы управления, которая по своему существу являлась бюрократической, механистической системой. Эта система доказала свою несостоятельность и потребовала радикальной перестройки, основанной на изменении форм собственности, предоставлении предприятиям всех прав на хозяйственную самостоятельность в распоряжении материальными, трудовыми и финансовыми ресурсами, результатами труда (распределение прибыли и доходов) и выхода на внешние рынки (см. гл. 7).

Рыночная экономика требует адекватной ей системы управления, которая должна претерпеть радикальные преобразования вместе со всем обществом. В условиях перехода к рыночным отношениям важнейшим фактором успеха становится непрерывное совершенствование теории и практики управления. Большое значение приобретает изучение передового и прогрессивного опыта управления зарубежных стран и использование его при анализе собственных управленческих проблем. Поэтому изучение истории развития теории и практики зарубежного менеджмента крайне актуально по следующим основным причинам:

- 1) создание новых организационно-правовых форм предприятий требует ознакомления с формами и методами управления зарубежных фирм с целью использования их опыта на отечественных предприятиях;

- 2) осуществление российскими предприятиями внешнеэкономической деятельности требует глубокого знания зарубежной практики управления.

Интерес к изучению зарубежной теории и практики управления в условиях рынка возник в нашей стране еще в годы, предшествующие перестройке хозяйственной системы управления. Под научным руководством В.И. Терещенко был переведен и опубликован довольно полный «Курс для высшего управленческого персонала» (М., 1970). Среди работ советских ученых заметную роль сыграла книга академика Д.М. Гвишиани «Организация и управление» (М., 1972), в которой даются анализ и систематизация американской теории управления на тот момент времени. Затем были опубликованы книга Д. О'Шонесси «Принципы организации управления фирмой» (М., 1979), книга Г. Кунца и С. О'Доннела «Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций» (М., 1981). Американское понимание проблем менеджмента изложено в учебнике М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури «Основы менеджмента», который неоднократно переиздавался в России. Читатели с большой заинтересованностью ознакомились с книгой Ли Якокка «Карьера менеджмента» (М., 1990).

В современных условиях перестройки экономики на основе рыночных отношений одним из приоритетных ее направлений является выработка основных теоретических и методологических позиций по использованию менеджмента в практической деятельности российских организаций. Основной особенностью управленческой мысли становится поиск новых конкретных и реальных путей совершенствования системы управления, выработка позиции по различным проблемам управления применительно к рыночным условиям и на основе творческого осмысления передового зарубежного опыта. За последнее время вышли учебники¹ и работы по теоретическим проблемам управления², были проведены международные и федеральные совещания и конференции по проблемам менеджмента.

В условиях все возрастающего интереса к менеджменту возникает потребность обобщить и систематизировать знания по истории его развития. Такая попытка сделана в предлагаемом вниманию читателей учебном пособии.

¹ Герчикова ИМ. Менеджмент. М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1994, 1995; Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Высшая школа, 1994; МГУ, 1995.

² Виханский О.С. Проблемы развития управления общественным производством. М., 1991; Кабаков В.С., Порховник Ю.М., Зубов ИМ. Менеджмент: проблемы — программа — решение. Л., 1990.

Словарь основных терминов и понятий

Автократичный руководитель — руководитель, имеющий достаточный объем власти, чтобы навязать свою волю подчиненным.

Административная деятельность (по А. Файолю) — умение управлять людьми.

Административный подход — подход, основанный на определении общих принципов управления организацией, придерживаясь которых предприятие обязательно достигнет успеха. На этом подходе базируется классическая (административная) школа управления.

Американская модель менеджмента — модель, основными предпосылками развития которой являются возникновение рынка, индустриальный способ организации производства и ориентация на такую организационно-правовую форму частного предпринимательства, как корпорация (акционерное общество). Для этой модели менеджмента характерно широкое использование стратегического и партисипативного управления.

Бихевиоризм — теория изучения человеческого поведения, которое непосредственно зависит от влияющих на него стимулов и, в свою очередь, оказывает обратное влияние на них.

Власть (в организации) — реальная возможность действовать или способность воздействовать на ситуацию или поведение других людей.

Влияние — поведение какого-либо человека, которое изменяет отношение и чувства к нему других людей.

Внешние переменные (факторы) — ситуационные факторы, находящиеся вне организации. К ним относятся: факторы прямого воздействия (потребители, поставщики, конкуренты, государственные органы, законы) и факторы косвенного воздействия (состояние экономики, научно-технический прогресс, социально-культурные и политические факторы, международные события).

Внутренние переменные (факторы) — ситуационные факторы, находящиеся внутри организации. К ним относятся: цели, задачи, структура, техника и технология, люди.

Делегирование — передача задач и полномочий определенному лицу, принимающему на себя обязательство их выполнения.

Диапазон (сфера) контроля — количество лиц, непосредственно подчиненных одному руководителю.

Директивное планирование — установление большого количества директивных показателей, обязательных для выполнения.

Должностная инструкция — краткое изложение основных задач, требующихся навыков, функций, полномочий и ответственности различных должностей в организации.

Единоначалие (единство распорядительства) — принцип построения организации, согласно которому работник должен получать полномочия и распоряжения только от своего непосредственного руководителя и быть ответственным только перед ним.

Идеальный (бюрократический) тип организации (по М. Веберу) — связан с появлением социального слоя бюрократии, специализирующегося на управлении. Бюрократия определяет вертикальную иерархию в организации и опирается, как правило, на административные методы управления.

Иерархическая структура — организационная структура, характеризующаяся многоуровневым управлением.

Иерархия (пирамида) потребностей Маслоу — теория, разработанная А. Маслоу. Все потребности были им разделены на пять групп: физиологические, безопасности и уверенности в будущем, принадлежности и причастности, признания и самоутверждения, самовыражения.

Индикативное планирование — установление планов и показателей, достижение которых является желательным.

Исторический подход — подход, позволивший определить специфические особенности системы управления при смене общественно-экономических формаций и стадий их развития.

История менеджмента — наука, изучающая прошлое, настоящее и будущее теории и практики управления.

Источники формирования менеджмента — индустриальный способ организации производства, возникший с зарождением и развитием капитализма, и развитие рыночных отношений.

Классическая (административная) школа — школа (1920—1950), основоположником которой является А. Файоль. Школа рассматривала управление как универсальный процесс, состоящий из пяти функций управления (предвидение (планирование), организация, распорядительство, координирование и контроль). Файоль сформулировал 14 принципов управления.

Контроль — управленческая функция по систематическому наблюдению за всеми сторонами деятельности объекта управления с целью выявления отклонений, возникших в ходе процесса производства и управления, и принятия необходимых мер по выявленным отклонениям.

Конфликт — столкновение противоположных интересов, взглядов, стремлений.

Концепция государственного регулирования экономики — теория, разработанная Дж.М. Кейнсом, который обосновал необходимость государственного вмешательства в экономику, а также разработал основные принципы, формы и методы механизма регулирования. Эта концепция нашла отражение в модели «социального рыночного хозяйства» (ФРГ) и «шведской модели социализма».

Концепция двух факторов Герцберга — теория, согласно которой удовлетворенность работой определяется двумя группами факторов: гигиеническими (факторами «здоровья») и мотивирующими («удовлетворителями»).

Концепция ERG Альдерфера — теория, в которой, как и в теории Маслоу, потребности расположены иерархически. Альдерфер все потребности разделил на три группы: существования, связи и роста.

Концепция приобретенных потребностей Макклелланда — теория мотивации, которая описывает поведение людей через три группы потребностей: власти, успеха и причастности.

Концепция «социального человека» — теория, в основе которой лежит положение о том, что человек стремится к признанию, самовыражению, самоутверждению и удовлетворению духовных потребностей.

Концепция «трудовых установок» А.К. Гастева — теория, согласно которой труд рабочего должен носить творческий характер, а сам рабочий должен быть активным рационализатором производственного процесса. Предприятие должно находиться в состоянии постоянного совершенствования и непрерывного улучшения всего производства. С этой целью была создана специальная методика, побуждающая каждого рабочего к постоянному совершенствованию своего труда, оборудования, приспособлений и пр., получившая название «трудовые установки».

Концепция «экономического человека» — теория, в основе которой лежит утверждение о том, что единственным движущим стимулом людей являются их потребности.

Координирование — функция управления, основной целью которой является достижение соответствия и согласованности между различными частями организации путем установления рациональных связей в производстве (по А. Файолю).

- Лидер организации** — человек, эффективно осуществляющий формальное и неформальное руководство и лидерство.
- Лидерство** — способность выдвигать цели для организации (группы) и эффективно использовать все имеющиеся источники власти для их реализации.
- Менеджмент** — управление в условиях рынка в различных социально-экономических системах (фирмах, акционерных обществах, учреждениях и др.).
- Методы моделирования** — способы разработки и оптимизации управленческих решений, основанные на использовании математических моделей: теории игр, управления запасами, линейного программирования и т.п.
- Модель** — представление предмета, системы или идеи в форме, отличной от формы целого, т.е. самого предмета. Различают физические, аналоговые и математические (символические) модели.
- Модель менеджмента** — система управления, учитывающая специфические особенности своей страны (прежде всего такие факторы, как тип собственности, формы государственного устройства и зрелость сложившихся рыночных отношений), позволяющие ей добиться высокого уровня своего благосостояния и развития. Различают американскую, японскую, западноевропейскую и другие модели менеджмента.
- Модель Портера—Лоулера** — теория мотивации, построенная на основных элементах теории ожидания и теории равенства (справедливости). Она включает пять переменных величин: затраченные усилия, полученные результаты, вознаграждение, восприятие и уровень удовлетворенности.
- Модель «социального рыночного хозяйства» (ФРГ)** — модель, разработанная Л. Эрхардом и основанная на усилении государственного регулирования во всех сферах деятельности и введении индикативного планирования. По своим теоретическим установкам концепция близка к кейнсианской теории косвенного регулирования. Основными составляющими концепции Эрхарда являются частная собственность, защита рынка государством и свобода действий.
- Модель «человеческие ресурсы»** — стратегическая модель, предполагающая активную позицию личности в организации, участие работников в управлении. Эта модель способствует решению основных задач организации.
- Монетаризм** — это основа государства монетаристического типа, характеризующегося отказом от государственного регулирования. Рыночная экономика развивается стихийно, без какого-либо вме-

шательства со стороны государства. Термин «монетаризм» был введен М. Фридмэном.

Мотивационный процесс — непрерывный, постоянно повторяющийся процесс, включающий в себя следующие основные этапы: определение задач и возможного вознаграждения, сравнение вознаграждения с потребностями и мотивами человека, выработка определенного поведения, осуществление действий и получение желаемого результата.

Мотивация — это процесс побуждения себя и других людей к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Неформальная организация — спонтанно возникающие группы людей, которые регулярно вступают во взаимодействие для достижения определенной цели.

«Новая школа науки управления» — школа, основанная на системном изучении процессов принятия решения с применением математических методов и новейших технических средств, включая ЭВМ.

Нормы управляемости — см. диапазон (сфера) контроля.

«Одномерные» учения об управлении — учения, разработанные применительно к одному из трех основных элементов управления: задачи, человек и управленческая деятельность. Классификация предложена О.С. Виханским и А.И. Наумовым.

Организация (в менеджменте) — это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели (целей). Это определение справедливо для формальной организации. Различают формальную и неформальную организации.

Организация (как функция управления) — управленческая функция, посредством которой система управления решает все организационные и технические вопросы как в управляемой, так и в управляющей системах. Различают материальную организацию и социальную организацию.

Ответственность — обязательство работника выполнять задачи, присущие занимаемой им должности, и отвечать за результаты своей деятельности.

Партисипативное управление («производственная демократия», «демократия на рабочих местах») — привлечение к управлению организациями работников-непрофессионалов как самого предприятия, так и внешней по отношению к нему среды (потребители товаров и услуг, посредники и др.). Целью партисипативного управления является совершенствование использования всего человеческого потенциала организации.

Подход с точки зрения количественных методов — подход, для которого характерно применение научного метода, моделей, системного анализа и ЭВМ. На этом подходе базируется школа науки управления (количественная).

Подход с точки зрения науки о поведении — подход, выросший из движения за человеческие отношения. Он основан на передовых концепциях психологии и социологии. Основное внимание уделяет изучению поведения людей. На этом подходе базируется школа поведенческих наук.

Подход с точки зрения научного управления — первый формальный подход к управлению; основан на том, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективно-го выполнения. На этом подходе базируется школа научного управления.

Подход с точки зрения человеческих отношений — подход, в центре которого находится человеческий фактор, включающий и отношения между людьми в процессе работы. На этом подходе базируется школа человеческих отношений.

Полномочия — ограниченное право распоряжаться ресурсами организации и определять действия ее работников.

Потребности — физиологический или психологический дефицит чего-либо, отраженный в восприятии человека. Различают первичные (базисные) и вторичные (производные, метапотребности) потребности.

Правление (по А. Файолю) — движение предприятия к поставленным целям на основе наилучшего использования всех его ресурсов.

Предвидение (планирование) — функция управления, определяющая действия предприятия на перспективу.

Принципы управления — основные нормы и правила, определяющие построение и функционирование системы управления. Соблюдение принципов управления обеспечивает его эффективность.

Процессный подход к управлению — подход к управленческой теории, основывающийся на концепции, согласно которой управление есть непрерывная серия взаимосвязанных действий или функций.

Процессуальные теории мотивации — теории мотивации, ориентированные на мотивационный процесс. К их числу относятся: теория ожидания В. Врума, теория постановки целей Э. Лока, теория равенства (справедливости) С. Адамса, модель Портера—Лоулера.

Процесс управления — общий объем непрерывных взаимосвязанных действий или функций в рамках организации. Различают про-

Стратегия — генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсов для достижения главной цели корпорации.

Структура управления — количество и состав звеньев, уровней и ступеней управления, их соподчиненность и взаимная связь. Различают линейную, функциональную, линейно-функциональную, линейно-штабную, проектную, матричную, матрично-штабную типы организационных структур.

Теория «7С» — одна из системных концепций менеджмента, включающая семь составляющих, название которых начинается с буквы «с»: стратегия, структура, системы, штат (кадры), стиль, квалификация, разделенные ценности (основные направления деятельности организации).

Теория Х — в ее основе лежит положение о том, что люди ленивы, не хотят работать, предпочитают, чтобы ими руководили. Разработана Д. Макгрегором. Главный вывод — людей надо принуждать работать. Это позиция автократичного руководителя.

Теория Y — в ее основе лежит положение о том, что труд для людей является естественным процессом, люди стремятся к самореализации и участию в достижении целей организации. Разработана Д. Макгрегором. Главный вывод — в организации надо создавать условия для развития человеческой личности. Это позиция демократичного руководителя.

Теория Z — выдвинута У. Оучи, который дополнил теорию Х и теорию Y. Оучи сформулировал основные положения и правила управления людьми, от которых зависит эффективность управления.

Теория «всеобщая организационная наука (тектология)» А.А. Богданова — теория, согласно которой управленческая деятельность предприятия включает в себя два механизма: механизм, формирующий систему (основными его элементами являются первичные элементы — «конъюгации»), и механизм, регулирующий систему (с его помощью осуществляются «ингрессии», т.е. связь конъюгации друг с другом). Успех предприятия зависит от рационального действия этих механизмов.

Теория «всякой организационной деятельности» П.М. Керженцева — концепция, согласно которой научная организация труда (НОТ) должна охватывать все сферы человеческой деятельности. К методам НОТ Керженцев относил: выработку нормалей и стандартов, тщательное измерение и учет, обследование «в натуре». Особое внимание уделялось организации работы управленческого персонала.

Теория ожидания В. Врума — концепция, которая основывается на предположении, что человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда будет уверен в большой вероятности удовлетворения за этот счет своих потребностей или достижения цели.

Теория постановки целей Э. Лока — концепция, которая основывается на предположении, что человек определяет для себя цели и стремится к их достижению, предпринимая определенные действия и работу. Достигнув намеченных результатов и целей, он получает удовлетворение.

Теория равенства (справедливости) С. Адамса — концепция, основанная на предположении, что люди субъективным образом сравнивают полученное вознаграждение с затраченными усилиями, а затем сопоставляют это отношение с отношениями, получаемыми другими людьми, выполняющими аналогичную работу. Если человек в этой ситуации считает, что его коллега получает большее вознаграждение, то он будет стремиться ликвидировать этот дисбаланс.

Теория социалистической рационализации О.А. Ерманского — концепция, которая предусматривала комплексное решение проблем рационализации на разных ступенях управления предприятием и народным хозяйством в целом. Задачей рационализации является увеличение полезного результата, которое возможно на основе соблюдения главных принципов рационализации: принципа положительного подбора, принципа организационной суммы и принципа оптимума.

Традиционный тип организации (по М. Веберу) — непосредственно связан с харизматическим типом. В случае смены в организации руководителя все ее работники по традиции подчиняются руководителю, заменившему прежнего лидера.

Управление (администрирование) — это процесс предвидения, организации, распорядительства, координирования и контроля, необходимый для достижения целей организации (по А. Файолю).

Уровни управления — вертикальное разделение труда в организации.

Функции управления общие — по содержанию процесса управления А. Файоль выделял: предвидение (планирование), организацию, распорядительство, координирование и контроль. Общие функции справедливы для любой сферы деятельности.

Функции управления специфические — функции, относящиеся непосредственно к управлению промышленным предприятием (по А. Файолю).

Функция управления — определенный род трудовой деятельности, обособившийся в процессе специализации управленческого труда.

Харизма — влияние, основанное на свойствах личности руководителя или его способности привлекать сторонников.

Харизматический тип организации (по М. Веберу) — характерен для организаций, которые возглавляются харизматическими руководителями (лидерами) с привлекательными личными качествами. Этот тип характерен для докапиталистических организаций.

Хоторнский эксперимент — эксперимент, проведенный под руководством Э. Мэйо. Его целью было выяснение зависимости между физическими условиями работы и производительностью труда.

«Хоторнский эффект» — создание специальных условий для получения желаемого результата. В связи с тем, что условия, создаваемые при проведении эксперимента и существующие на практике, как правило, никогда не совпадают, следует избегать «хоторнского эффекта».

Человеческие отношения — отношения, складывающиеся между работниками, а также между работниками и руководителями.

Человеческие ресурсы — все работники любой организации (персонал).

Шведская модель социализма — модель, которая базируется на теории «социального рыночного хозяйства», социально регулируемой экономики и социального партнерства. Главным в этой модели является создание системы социальной защиты населения. Автором модели является лауреат Нобелевской премии Г.К. Мюрдаль.

Школа науки управления (количественная) — школа зародилась в 1950 г. и продолжает развиваться в настоящее время по двум главным направлениям: рассмотрение производства как «социальной системы» с использованием системного, процессного и ситуационного подходов и исследование проблем управления на основе системного анализа, математических методов и ЭВМ.

Школа «научного менеджизма» — соединение в единую концепцию тейлоризма и фэйолизма. Такая практика использовалась в США и ряде других стран.

Школа научного управления — школа (1885—1920), основоположником которой является Ф.У. Тейлор. Целью Тейлора было повышение производительности труда и создание системы научной организации труда на основе проведения экспериментов и анализа производственного процесса. В начале XX в. Тейлор установил, что управлять можно «научно».

Школа поведенческих наук (бихевиористических) — школа, непосредственно примыкающая к школе психологии и человеческих отношений. Школа зародилась в 1950 г. и продолжает развиваться в настоящее время. Она изучает проблемы человеческого поведения, психологии работников (этические нормы и правила, убеждения, мотивы поведения).

Школа психологии и человеческих отношений — школа (1930—1950), основоположниками которой являются Э. Мэйо и Ф.Г. Ротлишбергер. В центре внимания школы находится человеческий фактор и отношения между людьми в процессе работы.

Японская модель менеджмента — модель, ориентированная на «социального человека», психологию группы, систему «пожизненного найма», систему «продвижения по старшинству» («систему синьоризма»). Большое внимание уделяется контролю за качеством и рациональной организации труда (система «Канбан»).

Введение	3
Глава 1. Эволюция управленческой мысли	7
1.1. Этапы развития менеджмента	7
1.2. Классификация подходов и школ менеджмента	13
<i>Тесты для самопроверки</i>	21
<i>Библиографический список</i>	23
Глава 2. Основные положения	
школы научного управления	24
2.1. Ф. Тейлор — основоположник научного управления производством	24
2.2. Развитие идей Ф. Тейлора в трудах его последователей	33
<i>Тесты для самопроверки</i>	45
<i>Библиографический список</i>	47
Глава 3. Формирование классической	
(административной) школы в управлении	48
3.1. Основные положения концепции А. Файоля	48
3.2. Развитие концепции А. Файоля	58
<i>Тесты для самопроверки</i>	65
<i>Библиографический список</i>	67
Глава 4. Школа психологии и человеческих отношений:	
возникновение и развитие	68
4.1. Человек и его поведение — основа школы психологии и человеческих отношений	68
4.2. Хоторнский эксперимент. Основные положения доктрины человеческих отношений	75
4.3. Изучение потребностей и мотивационного поведения	85
4.4. Развитие теории лидерства и стиль руководства.	
Д. Макгрегор	95
<i>Тесты для самопроверки</i>	100
<i>Библиографический список</i>	102

Глава 5. Становление и развитие школы науки управления (количественной школы)	103
5.1. Методологические основы школы науки управления	103
5.2. Системный анализ и математические методы в управлении	109
<i>Тесты для самопроверки</i>	115
<i>Библиографический список</i>	116
Глава 6. Разнообразие моделей менеджмента	117
6.1. Особенности американской модели менеджмента	117
6.2. Особенности японской модели менеджмента	127
6.3. Особенности западноевропейской модели менеджмента	136
<i>Тесты для самопроверки</i>	146
<i>Библиографический список</i>	147
Глава 7. Развитие менеджмента в СССР и России	148
7.1. Развитие теории и практики управления в СССР в 1920—1930-е годы	148
7.2. Совершенствование системы хозяйственного руководства в 1940—1960-е годы	159
7.3. Перестройка системы управления в 1960—1990-е годы	163
7.4. Современная концепция менеджмента и формирование российской модели менеджмента	172
<i>Тесты для самопроверки</i>	179
<i>Библиографический список</i>	181
Заключение	182
Словарь основных терминов и понятий	186

Учебное пособие

Семенова Ирина Ивановна

**ИСТОРИЯ
МЕНЕДЖМЕНТА**

Авторская редакция
Корректор *Г.Б. Костромцова*
Оригинал-макет *М.А. Бакаян*
Оформление художника *А.П. Яковлева*

Санитарно-эпидемиологическое заключение
№ 77.99.60.953.Д.005315.05.07 от 08.05.2007 г.

Подписано в печать 20.07.2007 (с готовых ps-файлов). Изд. № 1203
Формат 60х90 1/16. Бумага газетная. Усл. печ. л. 12,5. Уч.-изд. л. 10,0
Тираж 2000 экз. Заказ № 4508

ООО «ИЗДАТЕЛЬСТВО ЮНИТИ-ДАНА»
Генеральный директор *В.Н. Закаидзе*

123298, Москва, ул. Ирины Левченко, 1
Тел.: 8-499-740-60-15. Тел./факс: 8-499-740-60-14
www.unity-dana.ru E-mail: unity@unity-dana.ru

Отпечатано в ОАО ИПК «Ульяновский Дом печати»
432980, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14