

ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ТИХООКЕАНСКИЙ ИНСТИТУТ

ДИСТАНЦИОННОГО ОБРАЗОВАНИЯ И ТЕХНОЛОГИЙ



Н. В. Кузнецова

ИСТОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

© Издательство Дальневосточного университета 2004

ВЛАДИВОСТОК

2001 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Глава 1. Развитие управленческой мысли	4
1.1. Понятие менеджмента	4
1.2. Концепция революции менеджеров	11
1.3. Классификация школ управления	15
1.4. Управленческие революции	23
Глава 2. Школа научного управления	26
2.1. Ф. Тейлор – основоположник школы научного управления	28
2.2. Г. Гантт – один из ближайших сподвижников Тейлора	47
2.3. Лилиан и Фрэнк Гилбреты – творческий союз	51
2.4. Знаменитые 12 принципов производительности труда Х. Эмерсона	55
2.5. Вклад в развитие теории науки управления М. Кука и У. Кларка	60
2.6. Г. Форд – основатель американского автомобилестроения	61
2.7. А. Слоун – создатель классической организационной схемы «Дженерал Моторс»	65
2.8. Макс Вебер – социолог, философ, экономист	68
Глава 3. Классическая или административная школа управления	72
3.1. Г. Файоль – основоположник административной школы	72
3.2. Развитие идей Файоля в работах Л. Гьюлика и Л. Урвика	81
3.3. Представители административной школы (Г.Хопф, О.Шелдон и др.)	83
3.4. Итоги развития научной и административной школы	87
Глава 4. Школа человеческих отношений	90
4.1. Знаменитые эксперименты Э.Мэйо	90
4.2. Результаты и последствия исследований, выполненных в фирме "Хоторн"	97
4.3. М. Фоллетт	99
4.4. Ф. Ротлисбергер	103
4.5. Г. Мюнстерберг	107
4.6. Итоги школы человеческих отношений	107
Глава 5. Истоки возникновения поведенческой школы	109
5.1. Ч.Барнард	110
5.2. Два направления поведенческой школы	114
5.3. Итоги поведенческой школы	116
Глава 6. Теории мотивации	118

6.1. Теория потребностей А.Маслоу.....	118
6.2. Макклелланд Дэвид	126
6.3. Ф.Герцберг	128
6.4. Сопоставление теорий Герцберга и Маслоу	130
6.5. Теория равенства	131
6.6. Теория В.Зигерта и М.Ланга	132
6.7. Виктор Врум	134
6.8. Л.Портер и Э.Лоулера	135
6.9. Оперантное обусловливание Скиннера	137
6.10. Вклад Сайерта, Марча, Саймона	138
6.11. Теории Д.Макгрегора и К.Арджириса, Оучи	142
Глава 7. Теории лидерства.....	147
Глава 8. Системная школа.....	152
Глава 9. Ситуационная школа.....	158
Глава. 10. Процессный подход.....	160
Глава 11. Развитие НОТовского движения	164
Глава 12. Зарубежный опыт управления	189

ГЛАВА 1. РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ

1.1. Понятие менеджмента

Несмотря на очень давнее возникновение менеджмента, буквального аналога слову «менеджмент» в античной Греции не существовало. Самое близкое по звучанию и значению слово *master* имело значение: «ведущий поиски», «умеющий разыскивать», но никак не «умеющий руководить». Искусство управления людьми по-гречески именовалось «демагогией». «*Demagogia*» переводится как «руководство народом», «управление страной» (*demos* — народ, *ago* — веду).

Древнегреческое «*ago*», даже не будучи соединенным, с «*demos*», несет в себе смысл руководства, управления, а, кроме того - ведения дел, воспитания. Стоит только поменять приставку «*demos*» на приставку «*paid*» (дита), а корень «*ago*» оставить неизменным, и мы получим новое слово — педагогика. Педагогика — это искусство воспитания и ухода за детьми. Вместе с тем, древнегреческое «*paidagogeos*» обозначало не только «воспитывать», но и «руководить», «организовывать», «устраивать», «обучать». Первоначально педагогом назывался раб, провожавший ребенка в школу, либо слуга, приставленный к ребенку. Позже у этого слова появился дополнительный смысл — «вождь», «руководитель».

В латинском языке существует слово «*mancepts*» — предприниматель, подрядчик. Первоначально так назывался откупщик государственных доходов. В Древнем Риме «*mancipium*» обозначало право собственности и само имущество, находящееся в чьей-либо собственности.

Само по себе слово «*mancipio*» образовалось от слияния двух самостоятельных слов: «*manus*» и «*capio*». В латинском языке за словом «*manus*» тянется целая цепочка значений: рука — насилие — власть — работа — труд — производство. Экономическая категория «мануфактура», является производной опять же от двух слов: *manus* (рука) и *factura* (изготовление). Поэтому мануфактура — форма предприятия, основанная на разделении труда и использовании ручной ремесленной техники.

«*Capio*» означает приобретать, наследовать, прибирать к рукам, присваивать. Теперь сравним ряды значений двух слов — «*manus*» и «*capio*». Мы видим их смысловое и содержательное сходство: производить и накапливать, трудиться и присваивать. Поэтому «*mancepts*» и переводится как «предприниматель» — человек, заработавший капитал своими руками, своим трудом, не только упорством, но также хитростью и ловкостью.

Немецкий историк И.Шайд выводит этимологию современного термина «менеджмент» из итальянского «*maneggiare*» — умения управлять лошадью.

Английское слово «*manage*» означает не просто управлять, но ухитряться, не просто руководить, но умудряться. Умение управлять лошадью заключается в том, чтобы она «исполняла определенные движения, которые, будучи на свободе, она выполняет в некоторых условиях совершенно свободно». Управление есть совокупность искусства и науки, задача которых, во-первых, стимулировать людей и направлять их, чтобы они действовали в рамках порученного им дела так же, как они поступали бы по собственной инициативе при условии понимания ими всех взаимосвязей, причин и последствий каждой конкретной ситуации; и, во-вторых, объединять деятельность всех людей внутри организации.

В книге «Менеджмент и Макиавелли» Энтони Джей пишет, что слово «менеджер» несет оскорбительный, уничижительный оттенок. Менеджера эпохи первоначального накопления воспринимали то как «заместителя» капиталиста, то как «мальчика на побегушках».

Слово «менеджер», по мнению Э.Джея, восходит к тем незапамятным временам, когда собственник шахты или медеплавильного завода не мог поспеть сразу во все места, т. е. не мог осуществлять личный надзор за простыми, в сущности, производственными процессами. Вот он и нанял помощника, руководившего в его отсутствие. Менеджеры тогда рекрутировались даже из среды рабочих и на них перекладывались самые неприятные задачи, которые до того выполнял работодатель¹.

В годы становления менеджмента как науки, последняя имела несколько терминологических обозначений. Родоначальник этой отрасли знания американский инженер Ф. У. Тейлор внедрил название «научный менеджмент», что в переводе на русский язык значило «научное управление». Популяризатор и толкователь принципов Ф. Тейлора французский ученый профессор де

¹ Кравченко А.И. История менеджмента. — М.: Академический проспект, 2000, с.9-16

Шателье перевел это название на французский язык как «научная организация труда». В Германии новая область науки быстро распространилась под именем «рационализация». В России все эти обозначения нередко употреблялись как синонимы, а развитие научного менеджмента долгое время шло под флагом «НОТ» - научная организация труда. Разделение научного управления и собственно НОТ произошло много позднее.

К.Адамецки «О науке организации (Избранные произведения)» М. Экономика, 1972. Пер. с польского. 191 с. ЗАМЕЧАНИЯ К ДЕФИНИЦИИ НАУКИ ОРГАНИЗАЦИИ с.152-158.

Часто повторяющаяся дискуссия на одну и ту же тему кажется для многих людей бесплодной, каким-то академическим спором, лишенным практического значения. Во многих случаях такие споры действительно представляют бесплодную потерю времени. Однако это не следует обобщать. Дискуссия, кажущаяся бесполезной, иногда получает важное практическое значение. Это относится, между прочим, к дискуссии на тему установления определенного понятия и определения его термином, как можно лучше отражающим содержание этого понятия.

С того момента, когда были опубликованы первые принципы Тейлора, представляющие основу науки организации, прошло уже более 28 лет, и все эти годы длится непрекращающаяся дискуссия на тему о дефиниции этой науки. Недавно эта проблема была рассмотрена в специальной комиссии, созданной Международным комитетом научной организации.

К сожалению, дефиниция, о которой говорится, несмотря на то, что по этому вопросу исписаны горы бумаги, так и не была установлена. Главным источником такого «невезения» является то обстоятельство, что очень мало еще людей, которые хорошо донимают сущность этой науки, хотя отдельные ее принципы и методы используются достаточно широко в практической жизни.

Вину за такое положение вещей, может быть, следовало бы приписать самому Тейлору, если, конечно, о чьей-либо вине может идти речь.

Тейлор дал название, которое наилучшим образом отражает содержание этой науки, но само содержание он не сформулировал надлежащим образом. Он не имел таланта для точного формулирования своих мыслей, и поэтому его нужно уметь читать между строчками, чтобы обнаружить в его работах рациональное зерно. Такое чтение его работ не является легким делом, доводом чему может служить факт, что, когда речь зашла о Европе, только один человек сразу открыл и понял принципы Тейлора. Этим человеком является проф. де Шателье.

К сожалению, проф. де Шателье позволил себе дать этой науке французское название, с одной стороны, слишком расплывчатое, а с другой - слишком сужающее область этой науки. Название, которое дал Тейлор дословно, — «научное управление» было переведено на французский язык, как «научная организация труда».

Если мы рассмотрим подробнее форму и содержание этой науки, как она в настоящий момент формулировалась, то легко можно заметить, что указанная область представляет науку управления или руководства и что это наука опытная, опирающаяся на научно-экспериментальные методы и, следовательно, на свои принципы и методы управления, базирующиеся на законах природы. По этой причине данная наука стала сейчас почти такой же точной, как физика или химия.

Указанная наука в полном смысле этого слова является экономической наукой, так как ее целью является открытие путей для достижения наибольшего полезного эффекта при минимальных затратах средств и труда. Она является также наукой об управлении, так как главной задачей руководящих функций, будь то простой или сложный производственный механизм, является всегда поиск методов руководства управляемым организмом наиболее экономичными способами.

Введение в практику управления научно-экспериментальных методов вызывает в этом деле принципиальный переворот. Управление с помощью этих методов перестает быть искусством и становится наукой. Эти изменения не, могут, однако, произойти быстро и в полной мере, так как научными методами невозможно открыть сразу все законы зависимости между причинами и следствиями, которые в данном процессе взаимодействуют. Пока это не наступит, управление будет вынуждено пользоваться также эмпирическими методами или, говоря другими словами, будет до определенной степени оставаться искусством. По мере

увеличения количества открытых законов и вытекающих из них принципов искусство управления будет уступать место науке управления.

Указанный процесс перемен в настоящее время продвинулся очень далеко, так как уже известны общие законы, касающиеся всех расходов, сил и средств, а также полезного эффекта, и установлены уже самые важные принципы управления. По этим причинам мы можем сказать, что наука управления является теперь в значительной степени сложившейся.

Законы и принципы, на которых основывается наука организации, касаются двух основных проблем: создания производственных организмов, которые могли бы действовать самым экономичным способом, и управления ими также самым экономичным способом. В связи с этим с первого взгляда кажется, что термин «управление» не полностью соответствует содержанию первой задачи, и что более подходящим был бы здесь термин «организация».

Однако если мы глубже рассмотрим поставленный вопрос, то заметим, что при создании производственных организмов на первый план выступает фактор управления, в то же время и в этой проблеме речь идет о руководстве созданием организма таким образом, чтобы этот организм сам был построен максимально экономично и мог функционировать самым экономичным образом,

Термин организация применяется в различных значениях, например, в качестве обозначения структуры или определенного действия. Если мы внимательней присмотримся к термину наука организации, то всегда этот термин будет вызывать представление о том, что речь идет главным образом о структуре организма или о его создании, зато главная и самая существенная сторона содержания - управление - будет замаскирована.

Что касается термина научная организация труда, то, несмотря на то, что тут в большей мере выделяется понятие управления, термин труд сужает представление об области управления. Указанный термин должен быть, безусловно, отклонен, так как вызывает представление о том, что в этой области речь идет только о человеческом труде. На самом же деле в науке организации (управления) речь идет об использовании максимально экономичным способом всех факторов, необходимых для получения данного полезного результата и, следовательно, помимо человеческого труда, также и энергии природы, машин, оборудования, материалов и других форм капитала и времени. Из-за этого в целях устранения недоразумений следует, безусловно, термин труд из названия этой науки исключить. Как далеко могут зайти недоразумения, свидетельствует факт, что некоторые люди под термином труд понимают социальный слой, занимающийся физическим трудом, понимают под этим, что научная организация труда касается исключительно организации этой группы людей.

Из других терминов, - применяемых для определения этой науки, часто можно слышать следующие: система Тейлора, или тейлоризм. Исходя из нашего глубокого благоговения перед основателем этой науки, может быть, было бы и хорошо сохранить в ее названии его фамилию, однако для пользы самой науки, фундамент которой он заложил, следует избежать этих названий, так как они ничего не говорят о ее содержании.

Небесполезно припомнить здесь, что думал по этому вопросу сам Тейлор. Когда проф. де Шателье предупредил Тейлора о том, что во Франции его система будет введена под названием фамилий инженеров, которые ее применяют, то Тейлор написал: «Я не стремлюсь ни к чему иному — речь может идти только о расширении моих замыслов, и поэтому совершенно безразлично, под каким названием это будет происходить».

Сегодня мы видим, что данное мнение правильно, но только в том смысле, что не следует название науки выводить из фамилии ее творца. Но когда речь заходит об установлении правильного названия для самой науки, то вопрос не является безразличным. Наоборот, он является исключительно важным, так как имеет перед собой цель избежать недоразумений, которые по этой причине возникают не только во мнении широкой общественности, но также и среди тех, кто занимается этой наукой.

Проблему определения правильного названия этой науки усложнил термин рационализация, который начали применять немцы и до определенной степени распространили его на международной арене. Этот термин додержит в себе такое расплывчатое, и общее значение, что под ним можно понимать -всякие .улучшения, даже такие, которые могут только казаться улучшениями с точки зрения экономической.

Когда в свое время работы Тейлора стали известны во всем мире, интерес к ним в кругах немецких инженеров был особенно большим. В 1913 г. на 54 съезде Объединения германских инженеров проблемы системы Тейлора были главным предметом обсуждения. На этом

съезде принимал участие специально для этого приглашенный из Америки Джеймс Додж, друг Тейлора и один из первых, кто применил его систему на механической фабрике.

На указанном съезде один из известных немецких инженером Ф. Нейгаузен высказал следующее мнение: «Можно только пожелать себе, чтобы в Германии эта система была как можно шире понята и использована, так как народ, который в максимальной степени экономично распоряжается своими богатствами и силами, а также применяет их с лучшим показателем продуктивности, повысит свое благосостояние и значительно опередит другие народы».

Немцы, после войны широко применяя систему Тейлора под термином «рационализация», однако, не поняли научно-экспериментального метода открытия законов зависимости между причинами и следствиями, метода, который представлял базисную идею системы Тейлора, как науки об управлении. Можно сказать, что единственно, что они поняли, это механизм, определенную систему, необходимую для практического использования.

Аргументом тому является термин «рационализация», которым определили различные методы и систему улучшений.

Исходя из того, что этот термин распространился уже на международной арене и много людей применяют его вместо термина наука управления, или наука организации (таким образом затемняется основное содержание этой науки и вызывает смешение понятий), установление правильного и точного определения этой науки является делом срочным и важным. Эту науку Тейлор назвал наукой управления, стремясь таким образом отделить ее от разных методов и улучшений, которые можно объединить под одним названием рационализация.

Рационализация, как я уже по этому вопросу писал в «Пшеглондзе организации» (1930, № 1), является общим понятием, и нет никакого правильного доказательства для того, чтобы этим термином подменить такое название, как наука организации, точно формулирующим определенные методы, таким же самым образом, как не следует заменять название стол названием мебель. Если название рационализация нашло себе столько 'сторонников и распространилось даже в сферах, в которых пропагандируют науку управления, то это может служить доказательством того, как мало есть еще людей, понимающих суть научно-экспериментальных методов.

Целью рационализации и науки управления является одно и то же: достижение наибольшего полезного эффекта при минимальных затратах средств. Но самое лучшее решение каждой проблемы бывает только одно, так же как между двумя точками А и В может быть проведена только одна самая короткая дорога - прямая линия АВ. Когда в данный момент мы идем по дороге С и находим какой-либо способ, который нам указывает "более короткую дорогу D, а позже — еще короче Е а затем — еще короче и т. д., то все эти способы мы можем назвать способами рационализации, но только один из всех способов, отыскивающих самую короткую дорогу, мы можем называть наукой об управлении. Образно можно сказать, что, отыскивая путь D вместо пути С, мы можем это делать многими способами *m* либо *n* и т.д. Все они будут методами рационализации, но только один способ (о) будет самый короткий к достижению цели, и именно этот способ является предметом науки управления.

Если возникнет речь о дефиниции точного понимания рационализации и науки управления, то следует их сформулировать следующим образом:

Дефиниция - рационализация. Под рационализацией следует понимать способы действия, а также технические мероприятия при управлении деятельностью как отдельных производственных участков, так и их коллективов, имеющие целью достижения наибольшего полезного результата при минимальных затратах времени человеческого труда, энергии природы, материалов и других производственных средств.

Дефиниция — наука управления. Под наукой управления следует понимать способы действия, а также технические мероприятия при управлении деятельностью как отдельных производственных единиц, так и их коллективов, основанные на познании и применении законов зависимости между причинами и следствиями, открытые научно-экспериментальным методом и имеющие целью достижения максимального полезного эффекта при минимальных затратах времени, человеческого труда, энергии природы и вообще всех производственных средств.

Относительно этой последней дефиниции можно выдвинуть к названию единственный вопрос.

По моему мнению, выбор может быть сделан только из двух следующих названий: наука организации или наука управления. На основе вышеприведенных мотивов, по моему мнению, следует внимательно относиться к названию, впервые данному Тейлором, а именно: наука управления. с.152 – 158

В представлении Тейлора подлинная наука управления — это больше, чем технические приемы, формулы и научные законы, это в первую очередь интеллектуальная революция, новое мировоззрение и новая методология разрешения проблем. Тейлор считает, что научный менеджмент это - оптимальный менеджмент, основанный на определенных научных законах, принципах и правилах, применимых ко всем видам человеческой деятельности. Перед менеджерами были поставлены принципиально новые и жизненно важные задачи: с точки зрения науки рассмотреть каждый элемент человеческого труда, отказаться от веками практиковавшегося эмпирического подхода в управлении, рационально отбирать, тренировать и учить рабочих с целью достижения максимальной производительности. Продолжая идеи "отца научного менеджмента", Гантт утверждал, что эффективный менеджмент — это достижение поставленных целей с помощью знания, полученного из анализа. Для этого необходимо, чтобы прикладные исследования были посвящены проблемам промышленности, практические исследования надо поднять до статуса "чистых" форм научного рассуждения.

В литературе можно встретить самые разнообразные толкования менеджмента, характеризующие различные стороны объекта исследования: как способ, манера обращения с людьми; власть и искусство управления; особого рода умелость и административные навыки; искусство заставить событие свершиться.

Сегодня мы понимаем, что термином «менеджмент» охватывается как круг лиц, занятых управленческой деятельностью, так теория и практика управления.

Одним из распространенных определений содержания менеджмента можно считать следующее: «Менеджмент в своей основе является процессом планирования, организации руководства и контроля деятельностью, который ведет к достижению целей организации внутри данных параметров общества»². В американской литературе существует масса определений менеджмента в значении науки управления (science of management, science of administration).

Для американских специалистов в области менеджмента характерно расширительное толкование понятия менеджмента, как - «управление производством». Так, М. Старр пишет: «Управление производством применимо ко всем формам организованного труда. Приложения труда не ограничены сферой материального производства. Следовательно, управление производством не замыкается в рамках промышленной технологии. Современное управление производством может быть распространено на системы операций, необходимых как для создания материальных ценностей, так и для оказания услуг. Это значит, что учреждения, конторы, больницы, библиотеки, энергетические предприятия, государственные учреждения, военные организации, транспорт и связь являются сферами приложения синтеза и анализа как методов, свойственных управлению производством»³.

Большинство теоретиков разграничивают понятия «научный менеджмент» («научное управление») и «наука менеджмента» («наука управления» или «наука об управлении»).

«Научный менеджмент» (или «научное управление») рассматривается как практика управления, осуществляемая на научной основе, которую составляет «наука менеджмента», т. е. теоретические исследования самого процесса управления.

Несмотря на большое разнообразие воззрений, относительно теории и практики управления, почти все представители менеджериума сходятся в том, что менеджмент, искусство управления людьми, - это специфическая, самостоятельная область деятельности и знания.

Э. Петерсен и Э. Плоумен, авторы хорошо известной в деловом мире книги «Организация бизнеса и менеджмент», пишут, что в широком смысле, с социальной точки зрения, менеджмент является техникой или методом, развиваемым в результате свойственной человеку тенденции к формированию групп, соответствующих определенным социальным группам: правительство; государственный менеджмент; военный менеджмент; ассоциационный, или клубный, менеджмент;

² Пашкевич О.Н. Социально-экономические концепции американского менеджмента (критический анализ)- Мн., Наука и техника, 1979, 54с.

³ М. Старр. Управление производством. - М., 1968, с. 45

бизнес-менеджмент; менеджмент в государственной собственности. Какой бы ни была группа, она должна иметь свой собственный менеджмент. В этом смысле менеджмент можно определить как совокупность методов, с помощью которых устанавливаются, выясняются и реализуются цели и задачи той или иной человеческой группы.

Конкретизируя далее свое определение менеджмента, Петерсен и Плоумен сводят его к психологическим межличностным отношениям, которые рассматриваются как независимые от материальных условий, поскольку последние неограниченно многообразны.

Питер Дракер выступает против расширительного толкования понятия менеджмента, считая, что его следует относить только к деловому предприятию, смысл существования которого состоит в производстве товаров и предоставлении различных экономических услуг. Отмечая, что собственник и управляющий - это, обычно разные лица, Дракер подчеркивает, что менеджмент - специфический экономический орган индустриального общества. Однако для всех менеджеров, независимо от занимаемых ими постов, существуют некоторые общие обязательные функции.

Во-первых, менеджер определяет цели делового предприятия, решает, что необходимо сделать для их достижения, и обеспечивает их реализацию путем постановки конкретных задач перед людьми.

Во-вторых, менеджер организует. Он классифицирует работу, распределяет ее, создает необходимую организационную структуру, подбирает соответствующий состав руководящих работников и т. д.

В-третьих, менеджер обеспечивает «побудительные мотивы» и «связь». Он создает коллектив из лиц, отвечающих за различную работу, используя для этого все имеющиеся у него средства, включая премии, награды и выдвижение на более высокую должность. Менеджер достигает необходимой согласованности действий всего коллектива через постоянную связь как от себя к подчиненным, так и в обратном направлении.

В-четвертых, менеджер анализирует деятельность организации, определяет нормирование, оценивает деятельность всех лиц, работающих на предприятии.

В-пятых, менеджер обеспечивает рост людей. В зависимости от того, как осуществляются им его функции, он либо способствует росту людей, либо, напротив, затрудняет его; либо укрепляет «единство», либо разрушает его.

Каждый менеджер, полагает Дракер, непременно выполняет все перечисленные функции, независимо от того, отдает он себе в этом отчет или нет. Он может делать все это хорошо или плохо, но он всегда это делает. При этом следует иметь в виду, подчеркивает далее Дракер, что каждая из таких функций представляет собой комплексную форму деятельности, разлагающуюся на элементарные части. Таким образом, работа менеджера предстает как самый сложный комплекс, и выполнение каждой категории функций требует различных качеств и квалификации⁴.

П. Дракер рассматривает менеджмент не только как набор технических приемов по управлению, но и как систему ценностей и убеждений. Главной задачей практики менеджмента считается интеграция организационных и людских переменных в эффективную социально-техническую систему.

Хотя Дракер и признает наличие общих принципов управления, он, однако, определяет менеджмент как искусство, способ управления бизнесом. Соответственно этому менеджмент, по Дракеру, - это принципы теории и практики управления только деловым предприятием, т.к. искусство, компетенция, опыт менеджмента не могут быть, как таковые перенесены и применены к организации других институтов и управлению ими. Эта эмпирическая конкретизация понятия менеджмента типична для большинства теоретиков.

Профессор Высшей школы бизнеса при Колумбийском университете Уильям Х. Ньюмен, известный как специалист по «демократическому деловому предприятию», называет управление главной социальной техникой. У. Ньюмен определяет управление как направление, руководство и контроль усилий группы индивидуумов для осуществления какой-либо общей цели. Очевидно, что хороший управляющий—тот, кто добивается, чтобы группа достигла своих целей при минимальных затратах ресурсов и усилий. Он также обращает внимание на то, что искусство управления является чем-то отличным от технического умения в том деле, которым управляют. При этом в качестве доказательства, что способность управления есть особое искусство, приводится сле-

⁴ Гвишиани Д.М. Организация и управление. – М. Наука, 1972 с.333-341

дующий пример: использование армейских и военно-морских офицеров в качестве управляющих в деловых фирмах.

Эти бывшие офицеры, не обладая никакими специальными знаниями в той области, в которой они начинают работать, тем не менее, успешно справляются с обязанностями, потому что «имеют общее представление о процессе менеджмента. Следовательно, искусство управления людьми, независимо от конкретных условий его применения,— главный элемент всякого руководства вообще, и этот вид деятельности качественно отличен от всех остальных — инженерной, технической и другой деятельности.

Как полагают большинство теоретиков, каждый руководящий работник обязан установить, в какой мере его работа носит менеджерский и в какой — инженерно-технический характер. Это касается не только высших руководителей организации, но и всех без исключения людей, в той или иной степени осуществляющих управленческие функции. Нередко квалифицированный специалист испытывает затруднения именно в вопросах, касающихся управления работой своих подчиненных, а вовсе не в технической области. Поэтому овладение некоторыми общими научно обоснованными и проверенными на практике методами управления должно сыграть решающую роль в осуществлении компетентного и эффективного руководства любым деловым предприятием. Может быть, поэтому ни одна школа управления не обошла своим вниманием человека, и чем далее она развивалась, тем больше внимания уделялось этому вопросу.

Наука управления, в частности, должна давать воспроизводимые субъектом управления в конкретной обстановке приемы воздействия на управляемый объект с целью приведения его в задаваемое состояние. Разработка таких приемов — основная цель теории менеджмента; ей подчинены все другие многообразные его функции⁵.

Менеджмент имеет дело с процессами, протекающими на различных уровнях,— цех, предприятие, фирма, регион, общество, межнациональные программы. Главной ареной эксплуатации и классовой борьбы является предприятие, под которым понимается «обособленный комплекс орудий, средств производства и рабочей силы, используемый капиталистом в целях получения прибыли»⁶.

Следовательно, менеджмент как наука подразделяется на две части: теоретические основы менеджмента и практические образцы наилучшего управления. Обе части нацелены на изучение управления как целостного, комплексного и в то же время конкретного явления, которое в силу его многоплановости можно рассматривать лишь с позиции системного подхода, наиболее полно раскрывающего содержание процесса управления.

Гиффорд Саймондс подчеркивает, что, в отличие от «научного менеджмента», «наука менеджмента» является частью аккумулированного и признанного знания, которое систематизировано и сформулировано в соответствии с установленными общими истинами или общими закономерностями. Исходя из многомерности самого объекта управления, теория менеджмента строится на основе интеграции общественных наук с комплексом наук о человеке. Соответственно в нее включается огромный круг идей и понятий из области философии, политической экономии, всевозможных конкретных экономик, социологии, психологии, психиатрии, антропологии и т. д. Вместе с тем мы понимаем, что наука управления может быть также определена и как отдельная наука.

Существует мнение, что наука управления является частью более широкой науки— социологии. Она примыкает к экономике и политической науке, но отличается от них. Наука управления является, таким образом, не только сочетанием многих дисциплин, но и новой отраслью науки.

Теория менеджмента в широком значении данного понятия включает в себя ряд самостоятельных направлений в зависимости от объектов и функциональных элементов управленческой деятельности. Так, У. Гринвуд выделяет: управление производством и персоналом; поведение организации и теория организации; количественные методы и модели; теорию систем; философию менеджмента (бизнес и общественная среда); сравнительную теорию (по странам); общую теорию администрации и др.

⁵ Пашкевич О.Н. Социально-экономические концепции американского менеджмента (критический анализ)- Мн., Наука и техника, 1979, 48с.

⁶ Усенин В.И., Каменский В.Г., Маслов В.И. Современное капиталистическое предприятие и хозяйственная власть. Мэ. 1971, с. 18.

Выделяется также маркетинг, финансовое управление, планирование и контроль, оперативное управление производством, исследование операций, экономика управления (количественный подход к принятию решений), экономико-математическое моделирование с использованием ЭВМ. Личностный фактор производства поддается управлению и регулированию посредством удовлетворения экономических, социальных и психологических потребностей, поэтому здесь практическое применение моделирования и расчетов дает менее определенный результат, чем при применении к вещественным факторам производства.

1.2. Концепция революции менеджеров

Основоположником концепции революции менеджеров считается американский социолог Адольф Берли, хотя истоки теории о самостоятельной роли менеджеров можно обнаружить уже в работах американского социолога и экономиста, родоначальника технократической теории о власти Торстейна Веблена на рубеже XX в. Он противопоставлял реальное применение капитала в «индустрии» функционированию капитала в финансовой сфере— «бизнесе».

Свою концепцию А. Берли впервые обнародовал (совместно с Д. Минзом) в 1932 г., а затем развил ее в ряде последующих работ⁷. Суть ее сводится к тому, что акционерная форма капитала привела к новой форме капитализма свободного от тех пороков, которые исследовал в свое время К.Маркс. Вместо капиталистов-собственников центральной фигурой стали наемные профессиональные управляющие, своего рода «негосударственные общественные услуги». Произошла «революция управляющих» (РУ)⁸.

Адольф О.Берли Современная корпорация и частная собственность

...Все большее распространение получает рассеивание акционерной собственности, которая сопровождает концентрацию экономической власти, вырастает из нее и делает возможной ее развитие. Все это обусловило фундаментальные перемены в характере богатства - в отношениях между индивидуумом и его богатством, в оценке богатства и природы собственности. Рассеивание собственности на отдельных предприятиях оказывается неотъемлемым свойством корпоративной системы. Эта тенденция уже достаточно далеко продвинулась, быстро нарастает и, похоже, ее дальнейшее развитие неизбежно...

... "Менеджмент" можно определить как группу людей, которые, согласно закону, формально выполняют обязанности по осуществлению руководства корпоративным бизнесом и его активами. В целом в соответствии с американской системой права менеджеры образуют совет директоров и высших чиновников в рамках корпорации. Совет директоров, как правило, обеспечивает свой официальный статус через систему выборов, осуществляемых владельцами акций или кем-либо еще, если это предусматривается установленными в корпорации правилами. В некоторых штатах предусматривается положение, при котором выборы директоров осуществляются и держателями ценных бумаг и наемными работниками. Закон ставит менеджмент в определенные рамки. Такова реальная связь между собственностью и управлением...

Если возникает ситуация, при которой менеджеры не будут избираться владельцами ценных бумаг и не будут нести ответственности по отношению к ним по закону или под влиянием иных легальных обстоятельств, то тогда владельцы ценных бумаг, имея свидетельство о вкладе в капитал, будут полностью зависеть от добропорядочности или экономических возможностей людей, фактически отвечающих за дела корпорации. Таким образом,

⁷Berle A. A., Means G. The Modern Corporation and Private Property. N. Y., 1932; Berle. A. A. New Directions in the New World, N. Y., 1940; Berle A. A. The Twentieth Century Capitalist Revolution. N. Y.1955;Berle A. A. Power Without Property. N. Y., 1959;Berle A. A. The American Economic Republic. N. Y. 1963.

⁸ Этот термин ввел Дж. Бэрнхем в 1941 г., который дал этому «особому социальному классу», обобщающее название «менеджеры» Дж. Гэлбрэйт включил его в состав «техноструктуры», а позже назвал «квалифицированными руководителями». Идея А. Берли получила дальнейшее развитие в работах множества его последователей. Согласно их взглядам, менеджер выступает не просто как агент собственников капитала, а как координатор требований различных социальных групп, сводящий эти требования в «конструктивные и приемлемые для общества» рамки.

мы приходим к выводу, что лишь - сила закона в состоянии реально повысить безопасность держателей ценных бумаг...

Печатается по: Adolf A. Berle, Gardiner C. Means. *The Modern Corporation and Private Property* - N.Y., 1934. – p. 47, 220, 221, 231, 233.

После 1932 г., эмпирические данные Берли и Минза стали источником значительного числа теоретических обобщений при изучении отделения собственности от контроля. В 1945 г. Р. Гордон при помощи вторичного анализа подтвердил данные Берли и Минза, а несколько позднее Р. Лернер, используя метод Берла-Минза применительно к 500 крупнейшим корпорациям, пришел к аналогичным выводам. В 1941 г. выходит книга Джеймса Бэрнхем «Революция менеджеров», основной пафос которой заключался в том, что класс собственников практически вытеснен классом управляющих. В этой работе, продолжением которой явилась следующая его книга «Маккиавелианцы», Бэрнхем, провозглашает неизбежность господства сравнительно небольшой группы бизнесменов-менеджеров, деятельность которых качественно отлична от деятельности инженерно-технического персонала. Бэрнхем противопоставляет менеджеров не только рабочим, но и ученым, и инженерам. Без организующей, координирующей роли менеджера, утверждает он, самые квалифицированные рабочие, инженеры, ученые не смогут производить ничего, например, автомобили.

Джеймс Бэрнхем «Управленческая революция. Что происходит в мире».

... Мы вступили сейчас в период социальной трансформации, смысл которого характеризуется необычайно быстрыми изменениями в самых важных общественных институтах: экономических, социальных, политических и культурных. Это есть переход от типа общества, которое мы называем капиталистическим или буржуазным к тому типу общества, которое мы называем менеджеральным. Этот переходный период может быть сопоставлен с переходом от феодального к капиталистическому строю. Начало его можно отнести приблизительно к периоду первой мировой войны, а окончание можно ожидать примерно через лет пятьдесят, когда произойдет полное утверждение нового типа общества...

... Главное, что происходит в процессе этой трансформации, состоит в переходе власти, привилегий и статуса правящего класса к социальной группе или классу менеджеров... Социальное господство менеджеров будет опираться на экономическую структуру, имеющую в своей основе государственную собственность на главные факторы производства. В рамках этой структуры не будет существовать каких-либо прямых прав собственности на основные факторы производства со стороны отдельных частных индивидуумов...

Управляющие будут осуществлять контроль над факторами производства и присваивать преференции от распределения продуктов не прямо, не на основе права частной собственности, а косвенно, контролируя государство, которое в свою очередь владеет и контролирует факторы производства... И этого будет вполне достаточно, чтобы поставить их в положение правящего класса.

Контроль над государством со стороны менеджеров будет в достаточной мере гарантирован соответствующими политическими институтами, аналогично тому, как при капитализме буржуазия осуществляет свое господство через буржуазные политические институты...

Регулирование производства в менеджеральной экономике будет осуществляться не в автоматическом режиме функционирования рынка, а через сознательную деятельность групп лиц, через соответствующие институты всеобщего менеджерального государства...

В менеджеральной экономике кривая долгосрочного развития может вновь пойти вверх после спада, обусловленного умиранием капитализма...

Соответственно менеджеральная экономика окажется в лучшем положении по сравнению с капиталистической экономикой в отношении новых изобретений и технических замыслов. Эти процессы не будут ограничены соображениями прибыльности, что в условиях капиталистического рынка зачастую препятствует внедрению новшеств...

В условиях менеджеральной экономики появится возможность поднять уровень развития отсталых народов и освоить новые территории, что не в состоянии сделать, как мы наблюдаем сейчас, капиталистическая экономика...

Наконец, как уже отмечалось, благодаря преимуществам централизованного контроля над экономикой в целом, можно будет осуществлять планирование в масштабах всей эконо-

мики, что недоступно для капиталистической экономики с ее системой обособлений и неkoordinированного контроля...

Есть все основания считать, что в условиях менеджеральной экономики общий уровень производства материальных благ будет соответственно выше уровня производства при капитализме, в том числе и в отношении таких благ, как продовольствие, жилье, обеспечение теплом. Это указывает на то, что народные массы в целом (это может не обязательно касаться какой либо отдельной части населения, и нет полной гарантии, что это будет именно так) будут иметь более высокие жизненные стандарты...

Менеджеральная экономика создает условия для того, чтобы осуществлять планирование производственного процесса в целом. Это станет возможным благодаря централизации контроля над экономическими процессами: будет создан институциональный механизм реализации тщательно разработанных планов на практике. Централизация такого рода и соответствующие механизмы отсутствуют при капитализме, где такое планирование является невозможным, разве что только в крайней ограниченной степени...

Даже в условиях менеджерального планирования будет масса путаницы и неразбирихи. Поведение менеджеров в обществе вряд ли будет соответствовать требованиям науки в большей мере, чем поведение любой другой правящей группировки...

Менеджеральное общество - это классовое общество, общество, где есть сильные и есть слабые, привилегированные и угнетенные, правители и управляемые..

Печатается по: James Burnham. *The Managerial Revolution. What is happening in the world.* – N.Y., 1941. p. 71-72, 132-138.

Мысль об особой роли управляющих в корпорации и миссии менеджмента в обществе высказывает в 1946 г. и ведущий теоретик менеджмента П. Друкер в книге «Концепция корпорации» (1946 г.) – первое монографическое социологическое исследование корпорации «Дженерал Моторс».

Наибольшей степени интерес к управлению достиг в середине 50-х годов. Друкер говорит в связи с этим о настоящем менеджмент-буме, когда идея менеджерской революции (МР) охватила сферу не только научного, но и обыденного сознания.

В 1953 г. П. Сорокин заявил о трансформации капиталистического класса в менеджерский, а Т. Парсонс заявил о переходе контроля над производством, принадлежавшего когда-то семьям — собственникам корпораций, к управленческому и техническому персоналу. В 1958 г. Д. Белл ввел термин "молчаливая революция" для обозначения РУ и дал ей свою интерпретацию. В 1959 г. Р. Дарендорф, виднейший теоретик РУ, отмечал, что законная собственность и формальный контроль отныне разделены окончательно и поэтому традиционная буржуазная теория классов потеряла какую-либо аналитическую ценность. В 60-е годы поток литературы о РУ увеличивается, появляются работы Р. Симеонса, Г. Ленского, А. Гидденса, Дж. Шумпетера, Р. Самуэльсона, Н. Смелсера и др.

Итак, хозяин "нанимает" менеджера, даже если это он сам делает необходимым введение организационной составляющей: собственник обязан учитывать мотивации менеджера, чтобы пустить в ход эффективную систему, стимулирующую усилия. Здесь мы подходим к проблеме, ставшей классической, а именно - к теоретическому оправданию существования "предпринимателя", который отличается от капиталиста, и, следовательно — к проблеме вознаграждения предпринимателя в отличие от вознаграждения услуг капитала, причем в условиях равновесия, то есть тогда, когда нет прибыли.

Д. Белл утверждает, что собственность — юридическая фикция, что корпорации ликвидировали частную собственность⁹.

Поскольку менеджеры разделяют интересы, как рабочих, так и капиталистов, это определяет их особое, буферное положение в структуре общества между классом капиталистов и рабочим классом. В этой связи отношения между рабочими и администрацией капиталистических предприятий присущи любой системе, где имеются руководители и руководимые.

По утверждению Дж. Гэлбрэйта, техноструктура не заинтересована в максимизации прибыли, она защищает свои собственные интересы через увеличение объема производства и продажи, ибо жалование руководителей фирм зависит главным образом от этих факторов. Именно

⁹ Bell D. *The Cultural Contradictions of Capitalism*. N. Y., 1976.

техноструктура нанимает держателей акций, которые вносят свой капитал, но не ведут дел в корпорациях. Более того, по мнению Дж. Гэлбрэйта, менеджеры чрезмерно уступчивы к требованиям профсоюзов о повышении зарплаты, и поэтому баланс интересов можно обеспечить лишь через государственный контроль над зарплатой и ценами (Economics and the Public Purpose).

Исходя из такой трактовки позиции менеджеров в социальной структуре общества, Р. Фулмар - американский исследователь, применительно к США, разделяет всю историю частного предпринимательства, с точки зрения возрастания роли менеджеров на четыре периода: индустриальный капитализм (1776—1890 гг.), финансовый капитализм (1890—1933 гг.), национальный капитализм (1933—1950 гг.) и, наконец, капитализм менеджеров (с 1950 г.) в работе «The New Management».

П. Друкер утверждает, что само выживание общества в развитых странах будет зависеть от качества деятельности, компетентности, честности и ценности его менеджеров. Фигура менеджера возводится на пьедестал: он одновременно и историк, и психолог, и социолог, и математик, и экономист, и композитор, и дирижер и т.д.

Численность этой социальной прослойки в американском обществе растет. За 1960—1977 гг. численность менеджеров и администраторов (исключая сельскохозяйственные фермы, а также низший, так называемый надзирательный персонал — мастеров, бригадиров) возросла в США с 5,6 до 9,9 млн. человек¹⁰.

Однако верхушка менеджеров по своему юридическому статусу не находится в обычных трудовых отношениях с работодателем, как это имеет место в отношении основной массы управленческого и административно-технического персонала. Она непосредственно представляет работодателя, ее отношения с компанией регулируются не трудовым, а гражданским или торговым правом. Высшие руководители фирм блокируют доступ новых лиц в свои ряды, действуя при этом, как прямые представители капитала и пытаясь тем самым поддержать свой контроль над всей организацией. По признанию американских исследователей У. Уорнера и Дж. Эйбеглена, «сын бизнесмена имеет в 17 раз лучшие шансы стать членом верхушки американских менеджеров, чем сын среднего рабочего»¹¹.

Один из западных исследователей С. Бид посвятил статью тщательному разбору аргументации, выдвинутой А. Берли в защиту его концепции об отделении контроля над капиталом от собственности на капитал. Его вывод состоит в том, что до сих пор не собрано достаточных эмпирических данных для подтверждения этой концепции и что «работы ведущего ее выразителя демонстрируют отсутствие строгого соблюдения принципов научного метода». В частности, А. Берли и его последователи без должных оснований распространили выводы, сделанные для единичной компании, на всю капиталистическую систему, притом даже по отношению к единичной фирме их методология не дает возможности разглядеть действительное отделение собственности от контроля в реальном мире.

На основе обобщения фактического материала по США Э. Райт и Л. Перрон (1977 г.) делают следующий вывод: «Вопреки теориям о революции управляющих постиндустриальное общество и подобные ему перспективы на будущее, которые утверждают, что стратификация по признаку власти и (или) образованию заменила стратификацию по собственности, результаты данного исследования указывают, что классовое разделение между собственниками и не собственниками все еще остается очень реальным, даже если принимать в расчет мелких собственников»¹².

В 70-е годы менеджмент-бум, по мнению Друкера, заканчивается. Растет недоверие к официальной доктрине УР, которую считают уже чисто идеологическим или философским явлением.

¹⁰ Пашкевич О.Н. Социально-экономические концепции американского менеджмента (критический анализ)- Мн., Наука и техника, 1979, с.38

¹¹ Меньшиков С.М. Миллионеры и миллиардеры. - М.,1965. с.131

¹² Пашкевич О.Н. Социально-экономические концепции американского менеджмента (критический анализ)- Мн., Наука и техника, 1979, 46 с.

1.3. Классификация школ управления

Чтобы понять настоящее и предсказать будущее, часто лучше всего начинать с обзора прошлого. Как сказал великий историк Уилл Дьюрант: "Настоящее - это прошлое, свернутое для действия, а прошлое - это настоящее, развернутое для понимания". Чтобы полностью понять теорию, процесс и практику менеджмента, необходимо знать, как развивалась теория менеджмента. Следовательно, все, кто изучает современный менеджмент, не могут игнорировать прошлое, история менеджмента дает знания, способные продвинуть нас к решению будущих проблем.

В книге Клода Ст. Джорджа «История управленческой мысли» дается развернутая периодизация основного вклада в развитие менеджмента.

Таблица 1

Основной вклад в развитие менеджмента

Годы	Индивидуум или этническая группа	Основной вклад в развитие менеджмента
До н.э. 5000	Шумеры	Письменность, регистрация фактов
4000	Египтяне	Признание необходимости планирования, организации и контроля
2700	Египтяне	Признание необходимости "честной игры". Доверительные беседы — "облегчи свою душу"
2600	Египтяне	Децентрализация в организации управления
2000	Египтяне	Признание необходимости письменных запросов. Использование рекомендаций "штаба"
1800	Хаммурапи	Использование свидетелей и письменных документов для контроля; установление минимальной заработной платы; признание недопустимости перекладывания ответственности
1600	Египтяне	Централизация в организации управления
1491	Евреи	Концепции организации, скалярный принцип, принцип исключения
1100	Китайцы	Признание необходимости организации, планирования, руководства и контроля
600	Навуходоносор	Контроль за производством и стимулирование через заработную плату
500	Менциус	Признание необходимости систем и стандартов
	Китайцы	Признание принципа специализации
	Сунь-Цзы	Признание необходимости планирования, руководства и организации
400	Сократ	Формулировка принципа универсальности менеджмента
400	Ксенофонт	Признание менеджмента как особого вида искусства. Признание необходимости контактов между людьми, проведения исследований мотивации, составления планов и обработки материалов
350	Греки	Использование научных методов. Изучение методов труда и рабочего ритма.

	Платон	Формулировка принципа специализации
325	Александр Великий	Создание штаба
175	Като	Использование описаний работ
50	Варрон	Использование рабочих спецификаций
Н.э. 20	Иисус Христос	Единоначалие. Золотое правило. Человеческие отношения
284	Диоклетиан	Делегирование полномочий
900	Альфараби	Требования к руководителю
1100	Газали	Требования к менеджеру
1340	Л.Пачоли (Генуэзец)	Двойная бухгалтерия
1395	Франциско Ди Марко	Учет издержек производства
1410	Братья Сорансо	Использование журнала доходов и grossбухов
1418	Барбариго	Формы предпринимательской организации; обработка статистических отчетов
1436	Арсенал Венеции Веницианцы	Учет издержек производства; чеки и балансы для контроля; присваивание номеров при инвентаризации; использование метода конвейера; использование управления кадрами; стандартизация и взаимозаменяемость деталей; контроль товарных запасов; контроль себестоимости
1500	Сэр Томас Мор	Призыв к усилению специализации; анализ недостатков плохого менеджмента и руководства
1525	Никколо Макиавелли	Осознание принципа массового согласия; признание необходимости, целеустремленности в организации; определение качества руководителя
1767	Сэр Джеймс Стюарт	Истоки теории власти; исследование влияния автоматизации
1776	Адам Смит	Применение принципа специализации к промышленным рабочим; концепция контроля; расчет оплаты труда
1785	Томас Джефферсон	Обратил внимание на концепцию взаимозаменяемости частей
1799	Эли Уитни	Научные методы; использование методов исчисления себестоимости; контроль качества; концепция взаимозаменяемости частей; признание интервала менеджмента
1800	Джеймс Уатт, Маттеус Бултон, Сохо, Англия	Стандартные операции; спецификации; рабочие методы; планирование; стимулирование заработной платой; стандартное время; стандартные данные; Рождественские праздники для служащих; Рождественские премии; страховое общество служащих; ревизии баланса и отчетности

1810	Роберт Оуэн, Нью-Ланарк, Шотландия	Использование на практике личного опыта; ответственность за подготовку рабочих; строительство домов с удобствами для рабочих
1820	Джеймс Милл	Анализ и общение человеческой мотивации
1832	Чарльз Баббедж	Упор на научный подход; признание особой важности специализации; разделение труда; исследование трудовых движений и затрат времени; влияние различных цветов на эффективность труда; исчисление себестоимости
1835	Маршалл, Логгин и др.	Признание и обсуждение важности функций менеджмента
1855	Генри Пур	Принципы организации связи и информации в применении к железным дорогам
1856	Даниэль К. Мак-Каллум	Использование организационных схем для демонстрации структуры менеджмента. Применение систематического менеджмента на железнодорожном транспорте
1871	В.С.Джевонс	Использовал на практике мотивационные исследования; изучал воздействие различных инструментов на рабочего; исследование усталости
1881	Джозеф Вартон	Разработал для колледжа курс предпринимательского менеджмента
1886	Генри К. Меткалф	Искусство менеджмента; наука управления
	Генри Р.Таун	Наука менеджмента
1891	Фредерик Халси	План премиальных выплат заработной платы
	Фрэнк Гилбрет	Наука мотивационных исследований
1900	Фредерик У.Тэйлор	Научный менеджмент; системный подход; кадровый менеджмент; необходимость кооперации между трудом и менеджментом; высокая заработная плата; равноправие между трудом и менеджментом; функциональная организация; принцип исключительности в применении к цехам; система оценки себестоимости; методические исследования; исследования рабочего времени; определение научного менеджмента; упор на работу менеджера; упор на исследования, стандарты, планирование, контроль и кооперацию.
1901	Генри Л.Гантт	Задания и система поощрения; гуманный подход к труду; схемы Гантта; ответственность менеджеров за подготовку рабочих
1910	Хьюго Манстерберг	Использование психологии в менеджменте и работе

	Харрингтон Эмерсон	Эффективный инжиниринг; принципы эффективности
1911	Харлоу С. Персон	Организовал первую научную конференцию по менеджменту в Соединенных Штатах; научное признание менеджмента
	Дж. К.Дункан	Первый учебник менеджмента для колледжей
1915	Х.Б.Друри	Критика научного менеджмента -утверждение первоначальных идей
	Р.Ф.Хокси	Критика научного менеджмента -утверждение первоначальных идей
	Ф.В.Харрис	Модель экономической партии товара
	Томас А.Эдисон	Разработка плана военных маневров в целях обнаружения и уничтожения подводных лодок
1916	Генри Файоль	Первая полная теория менеджмента; функции менеджмента; принципы менеджмента; признание необходимости преподавания менеджмента в учебных заведениях
—	Александр Г.Черч	Функциональная концепция менеджмента; первый американец, рассмотревший весь комплекс концепций менеджмента и связавший их в единое целое
	А.К.Эрланг	Предвосхитил теорию очередностей
1917	У. Г.Леффингвелл	Применил научный менеджмент в ведомствах
1918	К.К.Парсонс	Признал необходимость использования научного менеджмента в ведомствах
	Ордуэй Тид	Применение психологии в промышленности
1919	Моррис Л.Кук	Различные области использования научного менеджмента
1921	Вальтер Д.Скотт	Привнес психологические знания в рекламное дело и работу с кадрами
1923	Оливер Шелдон	Развил философию менеджмента; принципы менеджмента
1924	Г.Ф.Додж, Г.Г.Ромиг У.А.Шухарт	Использование статистических выводов и теории вероятностей при проведении инспекций и контроле качества с использованием статистических средств
1925	Рональд А.Фишер	Различные современные статистические методы, включая байесовскую статистику, теорию проб и разработку экспериментов
1927	Элтон Майо	Социологическая концепция групповых устремлений
1928	Т.К.Фрай	Статистические основы теории обслуживания
1930	Мэри П.Фоллет	Философия менеджмента, основанная на индивидуальной мотивации. Групповой подход к решению проблем менеджмента
1931	Джеймс Д.Муни	Признание универсальности принципов организации

1938	Честер Барнард	Теория организации; социологические аспекты менеджмента; необходимость коммуникации
	П.М.С.Блэкетт и др.	Операционные исследования
1943	Линдэлл Урвик	Сведение воедино и корреляция принципов менеджмента
1947	Макс Вебер, Ренсис Ликерт Крис Арджирис	Сделали упор на психологию, социальную психологию и исследования человеческих отношений в теории организации; включение широкосистемной теории организации
1949	Норберт Винер, Клод Шеннон	Сделали упор на системный анализ и теорию информации в менеджменте
1951	Франк Абрамс, Бенджамин М.Селекман	Ввели искусство управления в мышление менеджеров
1955	Герберт Саймон, Гарольд Дж. Левитт, Роберт Шляйфер	Придали особое значение поведению человека при принятии решений, которое рассматривалось ими как идентичный, наблюдаемый и измеряемый процесс; повышенное внимание уделяли философии менеджмента
1960	Дуглас Мак Грегор	Доказал, что отношение менеджера к своим подчиненным существенно влияет на их поведение и на рабочий климат в организации. В теории "Х" — утверждение приоритета контролирующего менеджера, в теории "У" - принцип распределения ответственности
1965	Ансофф	Подверг сомнению прежние методы долгосрочного планирования и предложил модель стратегического планирования. Позднее сформулировал этот подход в книге "Стратегический менеджмент"
1967	Фред Фидлер	Продолжил разработку теорий 'руководства, касающихся ориентации соответственно на задания и отношения
1967	Джемс Томпсон Джей Гэлбрайт П. Доренс Дж. Лорше	Отметили, что не существует единственного, наилучшего пути организации деятельности и провели дальнейшие исследования ситуационных аспектов организационного строительства
1969	Карл Вейк	Исследовал организацию как интерпретируемые системы
1975	Вильям Оучи, Оливер Вильямсон	Развитие теории фирмы. Несовершенство рынка — причина существования фирм
1975	Генри Минцберг	Рассмотрел организационные структуры от машинной бюрократии до адхократии

1975 1980	Геральд Саланчик Джеффри Пфеффер Мишель Круазье	Теории властных структур внутри и между организациями
1976	Розмари Стюарт	Альтернативы и ограничения действий менеджера в разнообразных ситуациях и различия между отдельными видами управленческих задач
1980	Майкл Портер	Выдвинул новые идеи относительно конкурентной стратегии, конкурентоспособности, потребительских качеств продукции и ресурсов, выраженных через себестоимость
1982	Джон Коттер Джон Габбаро	Исследование работы высших руководителей. Различные характеристики и их восприятие во времени
	Теренс Дил Алан Кеннеди	Создали концепцию корпоративной культуры как важнейшего фактора, влияющего на "организационное поведение" и корпоративное развитие
1985	Том Петерс	Отношение к потребителям как к людям, а к персоналу организации — как к важному ресурсу развития бизнеса

Д. М. Гвишиани подчеркивает, что из-за обилия подходов и концепций, развиваемых в литературе по менеджменту, трудно выделить этапы и школы менеджмента. Он выделяет пять школ американского менеджмента:

классическую школу, родоначальником которой считается Ф. Тэйлор;

школу «человеческих отношений» (Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер, Р. Лайкерт, К. Арджирис, Д. Макгрегор и др.);

эмпирическую школу (П. Друкер, Г. Дэвис, Л. Эппи, Х. Дейл, А. Слоун (мл.), А. Чандлер, Э. Петерсен, Э. Плоумен, А. Коул, А. Свенсон, Т. Ливитт, У. Беннис и др.), которая за основу берет практику и пытается интегрировать два предыдущих подхода;

школу социальных систем (Ч. Барнард, Г. Саймонс и др.), характеризующуюся преимущественно аналитическим подходом в противовес нормативному;

новую школу, основывающуюся на системном изучении процессов принятия решения с применением кибернетических методов. Общесистемологические принципы системного подхода разработаны Л. Берталанфи, А. Рапапортом, К. Боулдиным. Внутри этой школы можно выделить операционистов (Р. Аккоф, Д. Экман), исследователей систем управления (У. Хитч, А. Энтховен, Ч. Шульц, Э. Квейд), эконометристов (Я. Тинберген, Л. Клейн, А. Гольдбергер, В. Леонтьев)¹³.

Еще одним вариантом классификации является следующий.

Таблица 2

Этапы эволюции теорий менеджмента¹⁴

Учение Ф. Тейлора об управлении процессом капиталистического производства.

Тейлоризм 900-е годы

Учение о менеджменте организационно-технического направления			Учение о менеджменте социолого-бихейвиористического направления	
1900 г.	Международная, или	Немецкая, или	Международная,	Немецкая, или

¹³ Гвишиани Д.М. Организация и управление. - М.1972,с.187—193:

¹⁴ Критический анализ теории и практики менеджмента. Пер с нем. - М. Прогресс, 1976,с. 170

начало 20-х годов	американская, ветвь	западно- германская, ветвь	или американская, ветвь	западно- германская, ветвь
	Административное учение Фордизм Файоль Гилбрет Гьюлик Урвик	Теория частного предприниматель- ства Никлиш Шер Вальб Ф. Шмидт	Бихейвиоризм Психология Уотсон Гантт Бедо	Психотехника Социальная политика М. Бебер Мюнстерберг Баумгартен
20-е годы (до 2 ми- ровой войны)	Школа управленче- ских процессов Барнард	Учение об эконо- мике и организации производства Шмаленбах Меллерович Шнютенхауз Зандиг	Доктрина «челове- ческих» отноше- ний» Мэйо Ретлисбергер Диксон	Производственная социология Фашистская идео- логия Производственного вождизма Брифс Гекк,
После 2 мировой войны	Организационная теория и теория принятия решений Саймон Марч Маршак	Организационная теория учения об экономике и орга- низации производ- ства Гутенберг Хайнен Косиоль Грохла	Промышленная со- циология и психо- логия Ликерт Арджирис Уайт Одирне Бакке Макгрегор	Организационная социология, произ- водственная пси- хология Дарендорф Корфф Мехлер Майнтц
60-е годы	Наука о менеджменте Попытки синтеза, ориентированные в основном на процесс принятия решений			

Мы не будем глубоко затрагивать исторические корни зарождения и развития менеджмента в древности, так как они достаточно аргументированно рассмотрены в научной работе Б.Карлофа.

Наша задача состоит в том, чтобы в краткой форме показать этапы развития менеджмента в двадцатом столетии в целом, как в мировом сообществе, так и в России. Вместе с тем следует помнить, что любое деление довольно условно и не учитывает оттенков всех взглядов; представители отдельных школ используют и концепции других школ. Это в принципе закономерно, так как все школы в итоге имеют дело с одним и тем же объектом управления. Речь может идти об акцентах на те или иные свойства данного объекта, о различных методологических подходах к оценке получаемых выводов и рекомендаций. Например, представители всех перечисленных школ могут по-разному относиться к нормативной жесткости выдвигаемых выводов и рекомендаций, т. е. считать их универсальными либо относительными, применимыми лишь в определенных ситуациях. В этой связи возник ситуационный подход (П. Лоуренс, Дж. Лорш, Ф. Фидлер). А Дж. Одирне, например, заявляет, что «общая теория управления невозможна».

Естественно и то, что в нашем описании мы будем часто обращаться к американским достижениям в разработке теории и практики управления, так как принципиальные идеи в области

менеджмента выдвинуты именно в США. По американскому образцу происходит универсализация управленческих приемов во многих странах, хотя в последние годы некоторые идеи из-за рубежа проникают и в американский менеджмент. Менеджеры многих стран проходят подготовку в США; американские специалисты по менеджменту преподают в других странах; организованы международные центры по менеджменту (например, Международный институт по менеджменту в Женеве), некоторые из них финансируются США. В США имеется целый ряд различных обществ и ассоциаций, посвятивших свою деятельность развитию теории и практики менеджмента. В их числе необходимо прежде всего упомянуть Американскую ассоциацию управления (АМА), Общество совершенствования управления (SAM) (в некоторых переведенных на русский язык работах это общество названо Обществом по улучшению методов управления). Оно возникло в 1911 г. как Общество улучшения организации производства. Одним из его основателей был Ф. Тейлор, после смерти, которого оно было переименовано в Общество Тейлора. В 1936 г. оно слилось с Обществом инженеров по организации производства и получило свое нынешнее название. В 1948 г. в него вошло Общество промышленных методов, а также Институт наук об управлении (TIMS) (институт наук об управлении был создан 1 декабря 1953 г. В его уставе говорится, что целями института является «определение, расширение и объединение научных знаний, способствующих пониманию менеджмента и его практики») и секцию управления Американского общества инженеров-механиков.

Среди международных организаций, посвятивших свою Деятельность проблемам управления, можно назвать такие организации как: ООН, ЮНЕСКО, МОТ и т.д. Но, пожалуй, наиболее известными являются ИИАС (Международный институт административных наук) и СИОС (Международный Совет по научной организации управления), созданный в 1924 г.

Мы в своем изложении будем придерживаться следующей классификации.

Этап развития менеджмента начался в начале двадцатого столетия и связан с учением Ф.Тейлора после публикации его книги "Принципы научного управления", в которой он впервые рассмотрел научные подходы и принципы построения системы управления. Используя систему управления, разработанную Ф.Тейлором, американские фирмы и Америка в целом наглядно продемонстрировали ее практическую значимость и влияние на развитие экономики. Именно под воздействием учения Тейлора чуть позже появляются научные работы по менеджменту Френка Гилберта, Гантта и др.

Второй этап развития менеджмента связан с новыми подходами в развитии учения о менеджменте, на основе учения Ф.Тейлора, но с принципиально новыми подходами. Появляется и апробируется на практике так называемая классическая (административная) школа управления, родоначальниками которой стали А.Файоль. В частности, А.Файоль впервые предложил новую теорию менеджмента, раскрывающую его функции, принципы и необходимость теоретического изучения.

Третий этап развития менеджмента связан с развитием школы "человеческих отношений", развитие которой связано с именем Э.Мэйо. На этом этапе апробируется социологическая концепция групповых решений.

Следующий этап относится к периоду развития поведенческой школы. В эти годы происходит эволюция управленческой мысли, которая направлена на развитие теории организации менеджмента на основе достижений психологической и социологической наук, оказывающих решающее воздействие на человека в системе управления.

Пятый этап развития управленческой мысли отличается от всех предыдущих тем, что происходит становление современных количественных методов обоснования управленческих решений под воздействием широкого использования в практике экономико-математических методов и электронно-вычислительной техники. Этот процесс успешно развивается по настоящее время.

Шестой этап развития менеджмента можно отнести к периоду, когда учеными - управленцами вырабатываются новые подходы в развитии теории управления, смысл которых сводится к тому, что организация - это открытая система, приспосабливающаяся к внутренней среде (организации) нужно искать во внешней среде. Исходя из такого посыла, происходили установления взаимосвязей между типами сред и различными моделями управления.

Современный этап характеризуется следующими тенденциями:

- возврат к прошлому - осознание значения материальной, технической базы современного производства;
- создание социальных поведенческих элементов - это усиление внимания не только к организационной культуре, но и к различным формам демократизации управления, участие рядовых

работников в прибылях, в осуществлении управленческих функций в других сферах деятельности;

- усиление международного характера управления. Переход многих стран к открытой экономике, участие в конкурентной борьбе, организации современной деятельности.

1.4. Управленческие революции

Самая ранняя цивилизация - шумерская культура, знаменитая развитием письменного языка. Начиная с 3000 г. до н.э., жрецы в шумерском городе Ур (территория современного Ирака) вели деловые, юридические и исторические записи на клеевых дощечках. Некоторые из этих дощечек относятся к практике управления шумерских жрецов. Считается, что письменный язык возник из потребности жрецов осуществлять процесс управления.

Это достижение привело к образованию особой группы жрецов - «бизнесменов», «коммерсантов», связанных с торговыми операциями, ведущих деловую переписку и коммерческие расчеты. В древнем памятнике письменности Египта — книге «Поучение Птаххотепа», датированной 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»¹⁵.

В литературе по истории государственности эта *первая управленческая революция* характеризуется как религиозно-коммерческая.

Вторую управленческую революцию связывают с деятельностью вавилонского царя Хаммурапи (1792—1750 гг. до н.э.), издавшего свод законов управления государством для регулирования всего многообразия общественных отношений между различными социальными группами населения. Он также использовал планирование труда, контроль производства, составлял ведомости заработной платы с данными о рабочем времени и минимальной заработной плате.

На основе законов был внедрен светский стиль управления, усилен контроль и ответственность за выполнение работ. Поэтому вторую управленческую революцию считают *светско-административной*. *Третья управленческая революция* известна как *производственно-строительная*, ибо она была направлена на соединение государственных методов управления с контролем за деятельностью в сфере производства и строительства. Произошла она во времена Навуходоносора II (605—562 гг. до н.э.).

Из древнеиндийского трактата «Артхамастра», опубликованного в IV—III в. 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 древних организаций было характерно:

- относительно небольшое количество руководителей, практическое отсутствие руководителей среднего звена;
- управленческая работа зачастую не выделялась и не отделялась от неуправленческой деятельности;
- посты по руководству организацией занимали чаще всего по праву рождения или силой;
- малое количество крупных организаций¹⁶.

Древние римляне также дают многочисленные примеры эффективного управления. Самым известным из них является реорганизация своей империи императором Диоклетианом. Взойдя на престол в 284 г. до н.э., Диоклетиан вскоре понял, что его империя приобрела неуправляемую форму. Слишком многими людьми и важными вопросами император должен был заниматься лично. Отвергнув структуру, при которой все губернаторы провинций подчинялись непосредственно ему, Диоклетиан установил большее число уровней империи. Губернаторы еще больше усложнили эту структуру. В результате император смог более эффективно управлять обширной империей. Были также разработаны принципы административного управления. Император Диоклетиан разделил империю на 101 провинцию, все они сводились в 12 диоцезов, а те, в свою очередь, в 4 географических региона. Диоклетиан и три его помощника возглавляли эти регионы. Помощники имели определенную власть и права в решении гражданских дел, но военная

¹⁵ История всемирной литературы. Т. 1. — М.: Наука, 1983, с. 63—64.

¹⁶ Семенова И.И. История менеджмента. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999, с.11.

власть была строго централизована. Изменение структуры управления позволило укрепить могущество Римской империи.

Римская католическая церковь широко использовала описания должностных обязанностей священников, епископов, пресвитеров и др. священнослужителей. Обязанности каждого из них были четко сформулированы, и была создана цепочка прохождения распоряжений от папы римского до мирян.

Было введено обязательное обслуживание персонала - некоторые члены церковной иерархии получали советы от других членов иерархии, прежде чем принимать определенные решения.

Была введена независимость персонала, т.е. прикрепление определенных советчиков к основным церковным должностным лицам. Они не могли быть уволены судьей церковного суда, это давало им независимость суждений, не опасаясь наказания от высших чинов иерархии.

Катон Старший (234—149 г. 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.

При сооружении Китайской стены (с 200 г. до н. э.) использовались расчетные палочки, содержащие данные о производительности труда, например, для обжига кирпича и доставки зерна.

Принцип универсальности управления был сформулирован Сократом за 400 лет до н.э. У Сократа дается понимание управления как особой сферы человеческой деятельности. Он говорил о том, что главное в управлении - поставить нужного человека на нужное место и добиться выполнения поставленных перед ним задач. Современная позиция по существу не изменилась. Его современник персидский царь Кир выдвинул идею о необходимости выяснения причин, побуждающих людей к действию, как мы сейчас говорим, мотивации.

Философы древности полагали, что причиной бедственного положения общества, как правило, является отсутствие должного управления либо нарушение старшинства между людьми.

Платон, например, рассматривал управление как науку об общем питании людей и доказывал, что деятельность по управлению является важным элементом системы жизнеобеспечения общества. Мудрое управление, полагал он, должно основываться на всеобщих и разумных законах, однако законы эти сами по себе слишком абстрактны и догматичны для того, чтобы на их основе можно было бы отыскать правильное решение в каждой конкретной ситуации. Царь (политик) является своего рода пастырем, осуществляющим уход и надзор за человеческим стадом. При этом Платон различал два вида попечения: 1) основанный на силе (вид тиранический) и 2) мягкий (вид политический). Платон сформулировал принцип специализации.

Другой великий мыслитель - Аристотель - заложил основы учения о домохозяйстве (образ современной политической экономии), в рамках которой указывал на необходимость разработки «господской науки», обучающей рабовладельцев навыкам обращения с рабами, искусству управления ими. Впрочем, замечает Аристотель, дело это довольно хлопотное, а поэтому у тех, кто имеет возможность избежать таких хлопот, управляющий берет на себя эту обязанность, сами же они занимаются политикой или философией.

Четвертая управленческая революция связана с зарождением капитализма и началом индустриального прогресса европейской цивилизации (XVII—XVIII вв.). Ее результатом стало отделение управленцев от собственности (капитала) и зарождение профессионального управления.

Специалисты упоминают четыре принципа Макиавелли¹⁷, которые, по мнению Р. Ходжетса, оказали влияние на развитие менеджмента:

- 1) авторитет, или власть лидера, коренится в поддержке сторонников;
- 2) подчиненные должны знать, чего они могут ожидать от своего лидера, и понимать, чего он ожидает от них;
- 3) лидер должен обладать волей к выживанию;
- 4) лидер — всегда образец мудрости и справедливости для своих сторонников.

В 1762 г молодой инженер Перонне выполнил в Женеве исследование процесса изготовления иглоков, которое показалось основателю политической экономии Адаму Смиту столь значительным, что он подробно описал это исследование в своем знаменитой труде. Перонне, ученик известного строителя крепостных сооружений Ваубана, впервые перенес положения военной нау-

¹⁷ Жизнь Никколо Макиавелли пришлась на переломный период — рубеж XV—XVI веков

ки на гражданские дела. Инженерами называли военно-технических офицеров. Эти офицеры систематически изучали свою работу, и Ваубан являлся в нашем понимании исследователем трудового процесса высокой квалификации.

Исследования процесса изготовления иглол по Перонне дало следующие результаты:

а) фактическое состояние: десять рабочих кустарной мастерской изготавливают в день 200 иглол по принципу количественного разделения (каждый рабочий изготавливает всю иглолку самостоятельно);

б) плановое (требуемое) состояние: путем расчленения рабочего процесса на 18 частных операций и разделения этих частных операций между десятью работниками, а также путем организации рабочих мест, средств производства с помощью простых приспособлений Перонне удалось довести ежедневное изготовление иглол до 48 000 штук, т.е. повысить производительность труда в 240 раз. Лишь после этого швейная иглолка стала предметом широкого потребления. Причем следует учесть, что это исследование трудового процесса было выполнено до эры широкого распространения машин.

Несколькими годами позднее Джеймс Уайтт изобрел паровую машину и тем самым поставил на службу производству силы природы. Разделение труда в сочетании с рабочими машинами, приводимыми от силовых машин, привело к появлению новых технологий производства и новых хозяйственных форм.

Пятая управленческая революция (конец XIX—начало XX в.) известна как *бюрократическая*: ее теоретической платформой послужила концепция рациональной бюрократии. Основными ее результатами явились формирование крупных иерархических структур, разделение управленческого труда, введение норм и стандартов, установление должностных обязанностей и ответственности управленцев.

Первая школа бизнеса в США была основана при Пенсильванском университете еще в 1881 г.¹⁸ Американские специалисты делят историю школ бизнеса на три периода: зарождение и раннее развитие (1880—1914 гг.), расширение и диверсификация (1914—1940 гг.); переоценка и реорганизация (с 1940 г. до настоящего времени).

До 1890г. только 3 университета: в Пенсильвании, Чикаго, Калифорнии имели курсы управления бизнесом.

¹⁸ Впервые научный курс управления был разработан в 1881 г. американским ученым Джозефом 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.

ГЛАВА 2. ШКОЛА НАУЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Научное управление было первым подходом в истории управленческой теории. Его самая фундаментальная черта была связана с поиском наиболее продуктивного использования человеческих и материальных ресурсов.

Промышленная революция XVII -XIX вв. подчеркнула необходимость научного подхода к управлению. Развитие новой технологии впервые в истории сконцентрировало огромное число рабочих на фабриках массового производства товаров. Такое усложнение бизнеса оказало воздействие как на экономические, так и на социальные изменения. Увеличение товаров, услуг и числа людей на фабриках, естественно, вызвало новые, многоаспектные организационные проблемы.

Фабричная система заставила руководителей сосредоточиться на разработке наиболее научных и рациональных принципов управления людьми, оборудованием, материалами и денежными суммами. Эта проблема приняла две основные формы: 1) как увеличить производительность за счет облегчения выполняемой работы и 2) как мотивировать работников таким образом, чтобы они воспользовались преимуществами новых методов и приемов.

Эти изменения потребовали более утонченного подхода к управлению людьми, создавая стимул к развитию современного профессионального управления. Общество встало перед настоятельной необходимостью подготовки способных, обученных менеджеров.

Первые люди, которые рассматривали научные методы управления, были квалифицированные инженеры-механики. Нельзя не вспомнить плеяду «великих англичан» (предприниматели, инженеры и ученые) — Ричард Аркрайт¹⁹ (1732—1792), Джеймс Уайтт²⁰ (1736—1819), Мэтью Болтон²¹ (1728—1809), Чарлз Баббедж²² (1792—1817), Уильям Джевонс²³ (1835—1882), которые обратили внимание как на инженерно-технические аспекты производства (координацию деятельности и контроль за операциями, изучение времени и движений, управление финансами и техникой, планирование и эффективность производства), так и на социально-психологические.

Нельзя не вспомнить о В.Селларсе (1824—1905) — крупном бизнесмене, одном из самых влиятельных машиностроителей США. Ему удалось привлечь и объединить самых известных молодых инженеров — Г.Тауна, В.Левиса, К.Барта, Ф.Тейлора. На своем предприятии он предоставил им полную свободу экспериментировать с новыми формами организации труда.

Капитан Генри Метколф (1847—1917) опубликовал в 1885 г. книгу под названием «Издержки производства и управление общественными и частными мастерскими». Им были обработаны те знания и тот опыт, которые он приобрел во время службы в качестве офицера американской армии в управлении арсеналами. Поставив целью выработать методы упрощения процессов руководства и управления, Метколф сумел создать целый ряд действенных приемов и методов, позволявших систематически определять и анализировать издержки, выявлять возможности повышения производительности предприятия и контролировать ход производственного процесса. Он был, по-существу, одним из первых, кто попытался научно обосновать и рационально организовать процессы управленческой деятельности. Им разработаны методы, которые давали возможность объективно определять издержки управления как в целом, так и в мельчайших деталях, сократить затраты труда в управлении при одновременном расширении сферы его действия и обеспечить непрерывный поток управленческой информации (при необходимости с часовыми интервалами). Метколфа можно считать пионером в деле рационального построения комплексной системы управления предприятием.

Еще в 1842 г. француз М. Леклер выдвинул идею участия рабочих в прибылях предприятия. Широкое распространение эта система получила во Франции, затем в Англии и к 80-м годам проникла в США. С попыткой ее усовершенствования выступил Таун.

Согласно мнению американской энциклопедии профессионального менеджмента, отправным пунктом развития теории индустриального менеджмента целесообразно считать 1886 г., ко-

¹⁹ Английского промышленника Аркрайта историки называют «пионером эффективного менеджмента»

²⁰ Уайтт — изобретатель паровой машины

²¹ Болтон — инженер и промышленник

²² Баббедж — математик, механик и экономист

²³ Джевонс — английский экономист, статистик, логик, построил логическую машину и пытался применить математический аппарат к анализу экономических явлений.

гда Г. Таун²⁴ (1844-1924 гг.) на ежегодном собрании американского общества инженеров-механиков представил доклад «Инженер как экономист». Таун доказывал, что менеджмент должен быть сконструирован в особую науку со своим предметом, литературой и ассоциациями, поскольку лишь в этом случае предприниматели и менеджеры смогут извлекать взаимную выгоду из совместного опыта. Он писал, что существует много хороших инженеров-механиков, есть также немало отличных бизнесменов, однако оба эти качества весьма редко встречаются в одном человеке. Сочетание профессиональных и деловых качеств Таун считал необходимым условием эффективного управления коллективными работами.

После доклада Тауна ASME активно занялось проблемами заработной платы. Интерес Общества к этому вопросу объяснялся тем, что потребности промышленности США в то время настоятельно диктовали необходимость разработки систем заработной платы, которые в большей мере удовлетворяли бы заинтересованность предпринимателей в повышении прибылей и в то же время способствовали бы интенсификации труда рабочих. Различные новые системы заработной платы активно обсуждались в среде промышленников и менеджеров.

В ноябре того же 1886 года в Обществе был заслушан доклад В. Партриджа, озаглавленный «Потребность капитала в высокооплачиваемом труде». Докладчик опровергал правомерность тогда еще общепринятого среди американских промышленников принципа – «чем ниже зарплата, тем выше прибыль». Он доказывал, что задачей предпринимателя является обратное, т. е. повышение заработной платы, но такое повышение, чтобы при этом в большей степени росла и прибыль. В докладе Партриджа речь шла о сдельной оплате, однако эффективного решения не предлагалось. Практика применения системы сдельной оплаты была малоэффективной. При введении сдельной оплаты определялось примерное время выполнения данной работы опытным рабочим. Затем, исходя из повременной оплаты, определялась единичная расценка. В результате средний рабочий при интенсивной работе не мог заработать больше того, что он зарабатывал при повременной оплате.

В июне 1887 г. в общество был представлен доклад В. Кента «Проблема участия в прибылях». Это был не новый вопрос. Он уже поднимался и даже реализовался на некоторых предприятиях США и Европы, но приемлемой для бизнеса системы разработано еще не было.

Более детальное предложение об участии рабочих в прибылях было сделано Тауном в его втором докладе, прочитанном в обществе в 1889 г. Однако все практические предложения об участии в прибылях ставили зарплату рабочего в полную зависимость от воли предпринимателя: он произвольно определял размер части прибыли, выделяемой для выплат рабочим, более или менее обоснованных расчетов и систем участия пока еще не сложилось.

Таким путем изыскивались стимуляторы дальнейшей интенсификации производства, интенсификации труда. В противовес им появились системы заработной платы Хэлси²⁵, Рояна²⁶ и др.

²⁴ Таун был известным бизнесменом, был основателем и президентом «Эйле энд Таун Манифактуринг Компани», президентом и директором ряда других компаний и с 1870 г. начал внедрять на заводах новые методы управления. В 1889—1890 гг. Таун был президентом ASME, а с 1921 г. - почетным членом этого Общества. Г. Таун известен своим тезисом: «Управление фабрикой является не менее важным, чем техника».

²⁵ Фредерик Артур Хэлси (1856—1935) окончил Корнельский университет, был бакалавром наук в области машиностроения. Хэлси работал в разных компаниях, был редактором журнала «Американский машиностроитель», стал профессором Колумбийского университета, награжден первой золотой медалью ASME за разработку систем заработной платы. Хэлси изложил свою систему заработной платы в докладе «Система премирования при оплате труда» в ASME в 1901 г. Хэлси отрицал разумность системы участия в прибылях ввиду ее «несправедливости» (результатами работ хорошего рабочего пользуется и плохой рабочий) и «неэффективности» (надбавка выдается в конце года). Он критиковал также распространенную систему сдельной оплаты, поскольку расценки не обоснованы расчетами и предприниматель систематически их снижает, не допуская роста заработной платы выше определенного уровня. Система Хэлси предусматривала премию за экономию времени против нормы. Но ведь нормы все-таки были не техническими, не расчетными. Система, кроме того, не была императивной, она не давала никаких указаний на организацию процесса, никак не регламентировала его, предоставляя все это инициативе рабочих, которых, по мысли автора, должна была в достаточной мере стимулировать возможность дополнительного заработка.

²⁶ Джемс Роян (1851—1906)—английский капиталист. Он окончил университет в Глазго и работал в компании «Давид Роян» (морское машиностроение), которую впоследствии возглавил. В Великобритании до конца первой мировой войны мало интересовались научным управлением. Роян был одним из немногих исключений. Он разработал премиальную систему, похожую на систему Хэсли, но ограничивавшую верхний предел заработка. Роян применил ее у себя

Само понятие «научное управление» ввел в обиход представитель американской фрахтовой компании – Луис Брандейс в 1910 г., а Тейлор впоследствии пользовался этим термином, подчеркивая, что управление это подлинная наука, опирающаяся на точно определенные законы, правила и принципы.

Среди обозначений, которые использовались для характеристики революционного подхода к проблемам промышленности, были "система Тэйлора", "функциональный менеджмент", "производственный менеджмент" и, наконец, "эффективность". В Нью-Йорке было даже зарегистрировано общество эффективности, стремящееся распространить принципы эффективности на все стороны жизни²⁷. Однако был принят термин «научное управление». Это произошло в 1910 г.

2.1. Ф. Тейлор – основоположник школы научного управления



Самым знаменитым создателем научных методов управления был Фредерик Уинслоу Тейлор²⁸ (1856-1915гг.). Именно на его могиле написано: «Отец научного менеджмента»²⁹.

В 35 лет Тэйлор был уже известным консультантом по менеджменту. Он оставил компанию "Мидвел Стил", и один из его почитателей предложил ему новую работу в качестве главного управляющего. Тейлор не справился с ней и начал переходить с одного места на другое. В некоторых случаях его идеи находили удачное воплощение, в других они проваливались. Из-за своего характера он не мог спокойно переносить взлеты и падения и поэтому пережил два нервных потрясения.

Как раз когда все казалось безнадежным, один из его прежних боссов в компании "Мидвел Стил", ставший к тому времени вице-президентом компании "Битлехим Стил", предложил ему новую работу. Здесь дела пошли лучше. Тейлор окружил себя компанией восторженных последователей, таких, например, как Генри Гантт, и получил достаточную свободу действий для реализации своих идей. Тейлор становился догматиком всякий раз, когда затрагивался какой-либо аспект его системы. Когда он взял краткосрочный отпуск, его враги воспользовались случаем и "сменили замок на его двери". В результате он оказался нежелательным в "Битлехим Стил", и его верные коллеги также были уволены. Даже вице-президент, нанявший его на работу, вынужден был уйти.

на заводе в 1898 г. и докладывал о ней на Международном конгрессе инженеров в Глазго (1901 г.). Система стала популярной среди британских промышленников и получила известное распространение (см. Беркович Д.М. Формирование науки управления производством. Краткий исторический очерк. - М. Наука, 1973. с.20.)

²⁷ см. Дункан У. Джек Основополагающие идеи в менеджменте. Пер. с англ. –М.: Дело, 1996, с.29-30

²⁸ У.Тейлор родился в Джермантауне, шт.Пенсильвания, в 1856 г.. Учился в школах Германии и Франции, путешествовал по Европейскому континенту, В 1872г, поступил в Академию Филиппа Эксетера для подготовки к поступлению в Гарвардский колледж. Хотя он успешно выдержал экзамены, плохое зрение не позволило ему учиться в колледже. В конце 1874 поступил на работу в небольшую семейную фирму, где обучался на модельщика и машиниста. Однако машинисту трудно было получить работу, и Тейлор переходит на работу лаборантом в фирму "Мидвел стил". За 8 лет он прошел путь от лаборанта до главного инженера предприятия. Обучаясь заочно и самостоятельно, он смог выполнить все требования и получил диплом инженера- механика в Институте Стевенса. Перед тем как стать менеджером, Тэйлор был учеником и простым рабочим. По его словам, он, как и другие рабочие, находил всякий повод «увиливать от работы», занижать выработку.

²⁹ П. Друкер в день присуждения ему «премии Тэйлора» заявил: «Тэйлоризм—это скала, на которой мы воздвигаем нашу дисциплину».(см. Эпштейн С.И. Индустриальная социология в США. - М. 1972, с. 8)

После этого случая Тейлор уже не мог "позволить себе работать за деньги". Он консультировал, писал серьезные статьи о производственном менеджменте и механике и наслаждался жизнью.

Началом опытов Тэйлора (1888 г.) был анализ работы двух грузчиков сыпучих материалов, согласившихся на эксперимент в ожидании обещанного более высокого заработка. Изучались движения рук, ног, всего тела; менялись нагрузка на лопату, сама форма лопаты и т. д. Из этих опытов возникла «наука работы лопатой», которая давала описание методов погрузки каждого материала в различных условиях и нормы выработки для физически сильного «первоклассного работника».

Параллельно с разработкой на научной основе дневных заданий Тэйлор совершенствовал и систему заработной платы. В первый период своей деятельности он ввел систему двойных расценок - повышенных при выполнении и перевыполнении норм, и пониженных при их невыполнении. Впоследствии Тэйлор под влиянием разработок его современника и последователя Г. Гантта перешел на сдельно-премиальную систему, при которой невыполнение норм выработки сохраняло за рабочим минимум зарплаты, а перевыполнение обеспечивало добавку к сдельной расценке. Тэйлор заявлял, что в оплате труда он стремится к принципу — первоклассная работа влечет за собой высокий заработок.

Регламентировался режим работы и отдыха. Предусматривалось также нормальное обеспечение рабочих инструментом и всем необходимым для выполнения заданий. На руководящий персонал возлагалась ответственность за своевременное обслуживание рабочих мест, включая выдачу заданий за день вперед, обучение рабочих и т. д.

Тэйлор планировал закончить свой эксперимент за шесть месяцев. Фактически же его работа в этом направлении охватывала все новые и новые сферы производства и продолжалась около 30 лет. Считается, что Тейлор первый увидел недостатки чисто линейного, «военного» принципа управления и предложил более прогрессивный функциональный принцип. Его достижения поражали воображение предпринимателей.

Первый свой доклад в Американском обществе механиков³⁰ Тейлор³¹ делает в 1895 г. "Сдельная оплата труда" (Сдельная система). В нем в качестве альтернативы системам поощрительных платежей он предложил ввести дифференцированную сдельную оплату труда на основе изучения трудовых движений и затрат времени. На основе результатов исследования устанавливалась норма суточной выработки. При невыполнении нормы работник получал определенную оплату, при перевыполнении - более высокую плату за каждое изготовленное изделие.

Выводы докладчика были таковы:

1. Заработная плата платится человеку, а не месту.
2. Установление расценок должно быть основано на точном знании, а не на догадках.
3. Расценки, основанные на точном знании, единообразны и справедливы.
4. Благодаря установленным таким образом расценкам продукты производятся дешевле и в то же время рабочие получают более высокую заработную плату, чем им обычно платят.
5. Заработная плата, основанная на точном знании, создает лучших рабочих, дает им возможность больше заработать, уничтожает причины умышленной медлительности в работе, создает дружеские отношения между рабочими и предпринимателями и пробуждает общий интерес и предпринимателей и рабочих к сотрудничеству во всем.

13 членов общества подробно обсуждали условия оплаты, и только 2 человека сделали замечания относительно изучения расценок. В заключительном слове докладчик выразил сожаление, что его идея «расценок, основанных на точном знании», не встретила достаточного внимания.

Итак, в 1898 г. Тейлор поступает в фирму "Бетлехим Стил" и проводит там эксперимент по погрузке чугуна. В нем участвовало 75 человек; каждый работник грузил 12,5 т, чугуна в день. Тейлор доказал, что можно грузить 42 т. чугуна в день, работая 42 % времени и 58% быть сво-

³⁰ Американское общество инженеров-механиков - собрание общества в 1888 г. рассматривается как исходный момент в истории американского менеджмента в качестве автономного и систематического направления теории и практики управления. На собрании выступил известный предприниматель того времени Г. Таун с докладом "Инженер как экономист", в котором он призывал считать управление заводами практическим ремеслом: инженера должно интересовать нечто большее, чем техническая эффективность, он должен принимать во внимание и такие неизвестные ему раньше факторы, как затраты, доход и прибыль. На собрании присутствовал Ф. Тейлор.

³¹ В 1885 г. Тейлор принят в Американское общество инженеров-механиков

бодным. Был выбран рабочий, условно названный Шмидт. Итак, что было сделано: были составлены рабочие инструкции, описание заданий на день письменно, описаны задачи, и к вечеру Шмидт загрузил 47,5 т. При втором эксперименте по загрузке руды и кокса были предоставлены средства выполнения работы. Тейлор определил, что максимальная производительность труда достигается при емкости ковша 10 кг. В результате эксперимента было снижено число работников с 600 до 140 человек, увеличена выработка с 16 до 59 т. в сутки и снижена стоимость погрузки 1 т. с 7,2 до 3,3 цента, увеличена заработная плата с 1,15 до 1,88 д. в день.

В 1903 г. Тейлор накопил основательный опыт на ряде предприятий. Свои методы Тейлор начал последовательно применять на заводе Мидвейлской стальной компании, на бумажной фабрике в Мэне, в Бетльхемской стальной компании, на Массачусетском заводе велосипедных деталей и других предприятиях. К этим годам относятся совместные исследования строительных работ Ф. Тейлора и С. Томпсона³².

Совместная работа С. Томпсона и Ф. Тейлора по внедрению элементов научного управления в строительстве приходится на 1895—1896 гг. Методы Тейлора, будучи хорошо теоретически обоснованными, имели межотраслевой характер и внедрялись в самые различные отрасли. На строительстве были изучены земляные, каменные, бетонные, плотничьи и другие работы. Каждая работа раскладывалась на элементы, а затем определялось время, необходимое для выполнения каждого элемента. Одновременно были разработаны и рациональные конструкции ряда строительных инструментов. Были определены, например, стандарты гвоздей, причем значительно сократилось число применяемых их разновидностей. Была введена практика привлечения чернорабочих к некоторым грубым работам, ранее выполнявшимся квалифицированными рабочими.

Весьма показательна также работа Ф. Тейлора в компании «Тейбор». Компания имела в Филадельфии небольшой машиностроительный завод, который работал убыточно. Президент компании обратился за помощью к Тейлору. Началась реорганизация завода, к проведению которой были привлечены ближайшие единомышленники Тейлора — К. Барт³³ и Х. Хатауэй³⁴.

Хатауэй и Барт были одними из главных представителей школы Тейлора. На заводе «Тейбор» они прежде всего привели в образцовое состояние оборудование (часть его была убрана с завода), приспособления, инструмент, инструментальное и складское хозяйство. Далее были введены ежедневные «уроки» рабочим, функциональная система управления, организовано распределительное бюро, для работы в котором были отобраны наиболее квалифицированные рабочие. О работах, проведенных на заводе «Тейбор», в показаниях Хатауэя по делу о повышении

³² Сэнфорд Элеазер Томпсон (1867—1949) окончил Массачусетский технологический институт (1889 г.), был бакалавром наук (по гражданскому строительству), крупным инженером-строителем; впоследствии почетный член Американского общества гражданских инженеров. В 1932 г. Сэнфорд Э. Томпсон был избран президентом «Тейлоровского общества».

³³ Карл Джордж Ланг Барт (1860—1939) родился в Норвегии, где получил высшее математическое образование. После окончания высшей школы в 1881 г. переехал в США. Преподавал математику, работал на заводах чертежником, конструктором, главным конструктором. Начал сотрудничать с Ф. Тейлором в 1899 г. на заводе Бетльхемской стальной компании, стал его ближайшим сотрудником. Барт сотрудничал с Тейлором, внедряя методы научного управления и на других предприятиях. В 1912 г. он организовал фирму консультантов по научному управлению, читал лекции по менеджменту в коммерческих колледжах Гарвардского и Чикагского университетов. Директор-распорядитель «Тейлоровского общества» Х. С. Персон писал: «Тейлор обладал широким кругозором, но он не любил заниматься деталями. В этом ему нужны были помощники. Барт был способнейшим среди них. Содружество этих двух замечательных людей делало каждого из них сильнее, чем он был бы в одиночку». В 1920 г. Барт был избран почетным членом «Тейлоровского общества»; этого звания до него удостоивались лишь сам Ф. Тейлор (посмертно) и известный французский ученый А. Л. Шателье.

³⁴ Хорейс Кинг Хатауэй (1878—1944), так же как и Ф. Тейлор, начинал свою трудовую деятельность на заводе Мидвейлской стальной компании в качестве рабочего. Затем работал чертежником, артельным мастером, заведующим инструментальным и складским хозяйством компании. В 1902 г. перешел в компанию Пауэр, где некоторое время управлял машиностроительным заводом (паровые машины, котлы и т. п.). По приглашению Барта Хатауэй занялся введением методов Тейлора на заводе компании «Тейбор» - сначала совместно с Бартом (под руководством Ф. Тейлора), а затем самостоятельно. Добившись здесь больших успехов, стал вице-президентом компании. Был также консультантом ряда фирм, где вводил методы научного управления. Будучи вице-президентом компании, Хатауэй читал курсы лекций в коммерческих колледжах Гарвардского и Пенсильванского университетов, а также эпизодические лекции в Массачусетском технологическом институте. В последние годы жизни был профессором Стенфордского университета. «Хатауэй один из самых способных и блестящих молодых людей, которых я знал. Это самый всесторонний человек в движении за научное управление», - писал Ф. Тейлор в 1907 г. президенту ASME.

железнодорожных тарифов (мы еще вернемся к этому делу) говорится: «Прежде, когда рабочий принимался за работу, он должен был заранее поймать старшего рабочего, чтобы узнать, что ему нужно делать. Затем он должен был получить материалы и доставить их к станку. После этого он обязан был решить, как следует выполнять работу, и подыскивать для этого инструмент. Ему приходилось точить свои инструменты, и он должен был делать сам все те вещи, которые теперь мы делаем за него. Станок все это время стоял праздным. В настоящее же время, когда станок занят какой-либо работой, мы уже заранее подготавливаем ему другую»³⁵.

Завод «Тейлор» стал как бы полигоном для методов Тейлора, он был в то время образцом применения научного управления. Сюда ездили знакомиться с новыми методами, и результаты, достигнутые заводом, стали важным аргументом в пользу внедрения научного управления.

Тейлор, исследуя производственный коллектив и отношения внутри этого коллектива, складывающиеся между людьми в производственном процессе, в то же время весьма внимательно исследовал работу производственной единицы - металлорежущего станка. Иными словами, Тейлор подходил к рассмотрению системы «человек и машина». Первоначально Ф. Тейлор предполагал провести небольшую работу и закончить ее за несколько месяцев. Фактически же он затратил на это около 26 лет. Он провел более 50 000 опытов, в которых было снято несколько сот тонн стружки, исследованы все практически осуществимые тогда режимы скоростей резания и подачи, всевозможные виды резцов, параметры стружки.

Конечно, эта огромная работа, на проведение которой было израсходовано до 200 тыс. долларов, могла быть выполнена лишь при поддержке фирм. Директором завода Мидвеллской стальной компании, где Ф. Тейлор начинал свои опыты по резанию металлов, был У. Селлерс - крупный специалист в области машиностроения, известный своими работами по взаимозаменяемости («резьба Селлерса»). Селлерс придерживался несколько утрированного принципа: «рентабельность предприятия находится на острие его резцов», сам начинал исследования резцов и широко поддержал начинания Ф. Тейлора. Работа продолжалась потом и на других предприятиях. В процессе ее проведения Ф. Тейлор (совместно с М.Уайтом) предложил в 1900 г. совершенно новую инструментальную сталь. Эта сталь, названная «быстрорежущей», была способна сохранять свои режущие свойства при температуре, в два-три раза превышающей ту, которую выдерживали ранее применяемые инструментальные стали. Были предложены и наиболее рациональные формы резцов.

Для обработки огромного статистического материала Ф. Тейлор привлек К. Барта, который вывел эмпирические формулы наивыгоднейших режимов резания. Творческое содружество инженера и математика также было новшеством, притом весьма прогрессивным. Тейлор и Барт занялись и «оргтехникой». Они разработали счетную линейку для быстрого определения в цехе режимов резания.

В 1903 г. Тейлор делает второй доклад «Управление предприятием» (Цеховой менеджмент). Тейлор показал необходимость достижения высокой заработной платы и низкой себестоимости изделия. Он считал, что это обеспечит научный отбор и профессиональное обучение работников в сочетании с сотрудничеством между руководителями и работниками. Т.е. он призывал к совместной деятельности управляющих и рабочих на основе общности взаимных интересов с помощью научных методов. Кстати, разделение, кооперация и организация труда на предприятиях и их соответствие уровню концентрации производства стали предметом внимания английского математика Ч.Бэббиджа³⁶, автора первой в мире схемы вычислительной машины. Ф. Тейлор в книге «Управление предприятием» использовал отдельные положения из его работ.

Однако аудитория, перед которой выступал Тейлор, не поняла и не приняла этих докладов, считая, что деньги имеют большее значение, чем систематическая работа с применением научных методов управления.

В 1911 г. выходит его книга "Принципы научного управления", в которой он сформулировал 4 принципа, выходящие за рамки изучения трудовых движений и затрат времени. Эти принципы (он их называл законами управления) представляют собой комбинацию механических, концептуальных и философских идей. Стержнем всей концепции Тейлора стал тезис о том, что днев-

³⁵ Беркович Д.М. Формирование науки управления производством. Краткий исторический очерк. - М.Наука, 1973. с.22-23

³⁶ Ч.Бэббиджа, а также Т.Метколфа, основная работа, которого вышла в 1885 г. - «Издержки производства и управление общественными и частными мастерскими» можно считать предшественниками У.Тейлора.

ное задание рабочему и методы выполнения поручаемых ему функций должны быть научно обоснованы.

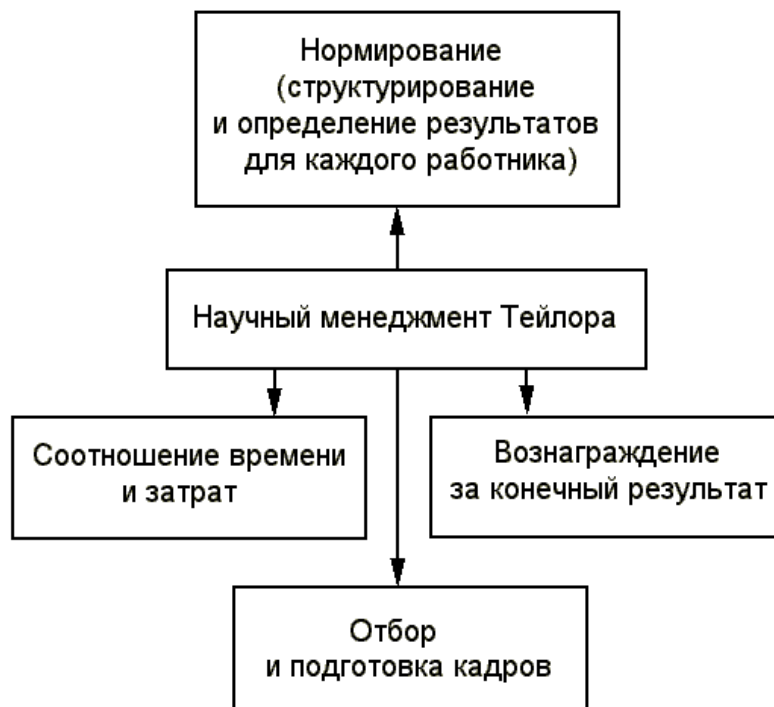
1. Разработать научный подход для каждого элемента рабочих заданий с целью замены эмпирического метода.

2. Производить научный отбор, обучение, профессиональную подготовку и повышение квалификации работника, в то время как в прошлом он самостоятельно выбирал себе работу и готовился к ней как мог.

3. Дружеское сотрудничество с людьми с целью обеспечения работы в соответствии с разработанными научными принципами.

4. Почти равномерное распределение труда и обязанностей между персоналом и руководителями. Руководители берут на себя ту часть работы, которой они лучше подготовлены, чем их персонал, а в прошлом почти вся работа и большая часть ответственности возлагалась на персонал.

Современная трактовка принципов Тейлора:



Характерно, что против тейлоризма вначале выступили крупные предприниматели, и Уолл-стрит. Одной из причин явилось так называемое дело «Истерн Рейте», которое вызвало большую полемику в печати о значении принципов «научного менеджмента». В 1912 г. палата представителей конгресса США создала специальную комиссию для изучения системы Тейлора. В 1915 г. была принята поправка к закону о выделении ассигнований на армию, запрещавшая хронометраж и выплату премий или наградных в военных арсеналах. Этот закон оставался в силе вплоть до второй мировой войны.

Тейлоровская система явилась также предметом специального расследования, проведенного профессором Робертом Хокси для Комиссии по индустриальным отношениям США. В докладе Хокси подчеркивалось, что эта система сосредоточивает внимание только на механических, а не на человеческих аспектах трудового процесса, а хронометраж, система заданий и т. п. подвержены всякого рода ошибкам, неизбежным во всех случаях, когда решение принимается конкретным индивидом — хронометражистом, мастером и т. д.³⁷

Первоначально сам Тейлор не называл свою систему «научным управлением», характеризуя созданный им набор административных приемов как «систему заданий» или «управление посредством заданий».

³⁷ Гвишиани Д.М. Организация и управление. - М.Наука, 1972, с.250-251

Тэйлор первый ввел в организацию труда аналитический метод нормирования операций, осуществил разделение подготовительных, исполнительских и управленческих функций. В соответствии с концепцией Тэйлора функция рабочего состоит в точном выполнении того, что ему предписано делать.

Создавая идеальные прямые движений рабочих, отсекая все изгибы и отклонения, Тейлор в конечном итоге стремился найти идеал эффективного труда, самый правильный метод. Принцип экономии сил - движущий механизм его геометрии труда — требовал, чтобы максимальный результат достигался при наименьших затратах. В экспериментальных условиях устранение лишних движений давало прирост производительности труда в 2—3 раза. Правда, и затраты физических сил человека увеличивались почти пропорционально. Вместе с тем зарплата росла лишь на 60%.

Суть тейлоровской системы в том, что в ее механизме, как в часах, все узлы и детали настолько точно подобраны, что их согласованное взаимодействие, по мысли автора, в принципе исключает любой произвол и беззаконие. Он предполагал, что недостатки в организации труда не бросаются в глаза, поскольку нормы производительности занижены. А это порождает безответственное отношение к выполнению своих обязанностей как у рабочих (сознательное замедление темпа работы), так и у администрации (перекладывание своих функций на плечи подчиненных). При этом «работа с прохладцей» — не причина, а следствие неполадок в системе управления. Тейлор нашел достаточно разумное и эффективное решение, которое можно считать аксиомой труда. Он полагал: если труд во всех звеньях и участках производства организован на научной основе (на рабочем месте имеется все необходимое, применяются рациональные методы и приемы труда, установлены достаточно высокие нормы), то повысить эффективность производства можно, лишь решая двуединую задачу разработки технико-организационных и социально-психологических методов управления.

Сегодня принято смотреть на Тейлора несколько свысока, писал в середине 70-х годов известный американский социолог П. Друкер, и хулить его старомодную психологию. Однако он был первым в обозримом для нас периоде истории человеком, делает вывод американский социолог, который не считал работу само собой разумеющимся делом.

Можно ли праздное времяпрепровождение назвать трудом? В отличие от физического понятия «работа», которая измеряется в джоулях, экономическая категория «труд» и профессионально-квалификационный термин «работа» - означают всякую полезную деятельность рабочего, инженера, менеджера. Ну а если человек тратит половину трудового дня на праздное времяпрепровождение, можно ли его труд оценивать как общественно-полезный?

А как быть с тем, кто умеет, но по тем или иным причинам не желает работать лучше? Более того, он сам не трудится с полной отдачей и других подговаривает поступать так же.

Название такой «болезни» - рестрикционизм³⁸ (от английского слова «рестрикт» - ограничивать). Явление «рестрикционизм», или, по фразеологии современных социологов, «работу с

³⁸ Работая до революции 1917 г. на зарубежных предприятиях, русский ученый и практик управления А.Гастев обнаружил, что английские рабочие «давали эксперименты нарочного понижения трудового темпа, понижения, проводимого огромными массами и требовавшего величайшего организационно-трудоустройства. Это так называемый саботаж (кропанье). Что проведение таких приемов требует большой культуры, показывает хотя бы то, что российским рабочим прием рассчитанного саботажа не удавался: они выдавали друг друга индивидуальными темпами. Нетрудно догадаться, что речь идет о феномене РСР. И Тейлор, и Гастев столкнулись с ним в ранний период своей деятельности, но первый — у себя дома, а второй — за рубежом. И уже потом, когда Гастев вернулся в Россию, он получил возможность сравнивать два варианта рестрикционизма — зарубежный и отечественный. (Гастев А.К. Как надо работать. - М. 1972, с.26). Анализом РСР в 20-е годы занимался также А. Ф. Журавский. Он назвал ее «работой по видимости». Он полагал: если человек психологически утомлен монотонной или сверхнапряженной работой, то из 8 часов рабочего дня он будет трудиться с полной отдачей лишь 5—6 часов. Остальное время у него уходит на восстановление сил. Конечно, он остается на своем рабочем месте, но лишь делает вид, что трудится. Данный вид «саботажа» — своеобразная физиологическая защита. Стремление организма к экономии сил выражается в частых прогулах. А.Журавский обобщил статистические данные по стране за 1913, 1920 и 1922 годы. Они показали, как изменялось, в расчете на одного рабочего, суммарное число неявок (по болезни и другим причинам), прогулов по вине рабочего, отпусков и праздников. Если вычесть эти, как он их называет, «непроизводительные потери», из годового фонда рабочего времени, то фактически отработанных дней соответственно по годам останется: 256,4; 219,5; 251,9. Всякий раз, когда наблюдается попытка увеличить число часов, отведенных на обязательную работу, организм человека отвечает внутренним сопротивлением, т.е. понижением среднесуточной производительности. Вот почему вредны сверхурочные работы. (Журавский А.Ф. Научная организация труда. - М.-Л. 1926, с. 174-176.)

прохладцей»³⁹ (для краткости будем обозначать данное выражение как РСП), Тейлор обозначал словом «soldiering» что в прямом переводе значит «солдатчина». обстоятельно проанализировав причины и механизм появления РСП, он одним из первых затронул «святая святых» индустриальной социологии XX века.

Причины РСП, по Тейлору, коренятся не только в управленческих, но и в производственных условиях: удлинённом рабочем дне, грязи и тесноте помещений, характере труда — работе, требующей большого нервного напряжения и чрезмерной концентрации внимания, организации труда, несвоевременном обеспечении материалами.

Тейлор предложил различать естественную и систематическую РСП. Первая основана на природном инстинкте людей облегчать себе работу, на стремлении затрачивать меньше физических усилий, экономить их. Она присуща каждому человеку и проявляется не только на работе, но и во всех областях его жизнедеятельности. Кроме того, она выражается у разных людей в различной степени: у энергичных в меньшей, а у флегматичных и ленивых в большей. Таким образом, естественная РСП характеризует человека как природное существо и распространяется не только на совместный, но и на индивидуальный труд.

Тейлор обосновал роль группового фактора. Обобщив наблюдения за поведением рабочего - вне работы он спешил, двигался быстро, а в рабочее время, напротив, не торопился, - Тейлор обнаружил в нем противоречие. Пользуясь хронометражем, он проанализировал поведение только в рабочее время и установил, что с нагруженной тачкой рабочий стремился находиться как можно меньше времени и, наоборот, находясь без груза, он резко замедлял темп. Желая быть уверенным в том, что ему не придется работать больше, чем его ленивому соседу, пишет Тейлор, он прямо уставал в своем стремлении ходить медленно.

Характерно здесь то, что Тейлор хронометрировал работу не какого-нибудь лентяя, для которого «поспешать медленно» свойственно по самой природе, а намеренно выбирал энергичного от природы человека, который, идя на работу и возвращаясь с нее, ходил со скоростью 4,5—6 км в час, а иногда после целого дня работы - бегом. Придя же на работу, он сразу сбавлял скорость своей ходьбы примерно до 1,5 км в час⁴⁰. Та же картина наблюдалась и при его движении с нагруженной тачкой.

Первая догадка, мелькнувшая у Тейлора, объясняла медлительность недостаточной интенсивностью труда, наличием множества пауз, остановок и лишних движений. Он обратил на это внимание десятника, под руководством которого трудились обследуемый рабочий и еще группа таких же грузчиков. Супервайзер ответил, что он может лишить рабочих ненужных пауз и перерывов. Но никакие меры не заставят их двигаться быстрее в процессе самого труда. После многих наблюдений и тщательного анализа Тейлор приходит к выводу: природная лень человека — серьезное зло, но еще более серьезная болезнь — систематическая РСП, умышленная медлительность. Она стала всеобщим явлением при старой системе управления.

Тейлор же стремился заинтересовать в более интенсивном труде и рабочих, и администрацию. Первые, затрачивая дополнительную энергию, получали пропорциональную надбавку к зарплате (от 30 до 100%). Для предпринимателей же это оборачивалось увеличением объема продукции и повышением ее качества и, естественно, высокой прибылью.

В своих теоретических рассуждениях Тейлор принцип функционального разделения работы доводил до крайностей. Он считал, что вместо одного мастера рабочим должны «служить» восемь мастеров, ответственных за подготовку производства, состояние оборудования, дисциплину и т. д.⁴¹

Внимательный анализ социальных и идеологических сторон работ Тейлора позволяет увидеть в них первые наметки общепсихологического подхода к стимулированию рабочего, раз-

³⁹ Через 50 лет в знаменитых Хоторнских экспериментах американский социолог и психолог Э.Мэйо подтвердил открытый Тейлором в 1882 г. феномен «работы с прохладцей».

⁴⁰ Тейлор Ф. Тейлор о тейлоризме. - М.- Л., 1931, с. 94.

⁴¹ Подобный подход практически оказался неосуществимым, хотя он и дал толчок для разделения линейных и штабных функций управления. Впоследствии менеджментом был взят на вооружение как раз обратный принцип «единства подчинения», согласно которому работник должен получать указания только от одного руководителя. Эту мысль еще в 1916 г. высказал А. Файоль: «В любой работе любой функционер не должен получать распоряжений более, как от одного руководителя» (Файоль А. Учение об управлении//Научная организация труда и управления. - М. 1965, с.365].

витые позднее теорией «человеческих отношений»⁴². Идея психологического стимулирования, выступающая у Тейлора еще в неразвитом виде, исходила из экономических интересов рабочего и экономических мотивов повышения им своей трудовой отдачи.

Идея специализации стала одной из краеугольных в учении Тейлора.

Он настаивал на функциональном разделении сложного труда мастера, требующего редкого сочетания способностей, между несколькими специализированными мастерами в цехе (начальники бригад, мастера, отвечающие за скорость, за ремонт, за качество, за соблюдение стандартов и производственную дисциплину, нормировщики, учетчики и т. д.). Из этой идеи - выросла впоследствии функциональная специализация отделов в управлении предприятием, в том числе - выделение функции надзора и руководства людьми в отделы «трудовых» и «человеческих отношений»⁴³.

Соблюдение этих условий должно было привести, по Тейлору, к тому, что рабочие станут «работать веселей, меньше озлобляться на критику хозяев»⁴⁴, а деятельность профсоюзов постепенно утратит свой смысл. Эти идеи были восприняты и детально развиты позже школой «человеческих отношений».

Введение функциональной администрации заменившей старый аппарат (мастер на все руки) новым руководящим персоналом (компетентный специалист), имело психологическое значение. Над всеми десятниками, выполняющими одну функцию, должен стоять особый начальник. У него была весьма необычная роль, он отвечал за обучение каждого десятника «точной природе его обязанностей». Кроме того, он учил их правильному применению различных санкций и дисциплинарных мер. Заметьте, речь шла не о производственных функциях, а скорее о социально-психологических. Перед нами своего рода «прораб» межличностных отношений. В свою очередь и на десятников возлагались новые обязанности, выходящие за круг узкоспециальных: обучение рабочих стилю межличностного поведения, изменение укоренившихся привычек работать «по старинке». Десятник становился (как и его начальник) арбитром в межличностных конфликтах.

В функциональной администрации особое место отводилось «отделу личного состава». Иначе говоря, отделу кадров. Его задача - подбор людей для «заполнения вакансий и вновь учреждаемых должностей». Столь непростые, функции надо поручить «компетентному человеку», который должен «интересоваться опытом, специальными способностями характерами кандидатов, а также вести постоянно пересматриваемые списки людей, пригодных для различных должностей на заводе», Новое отделение — часть планового отдела, где находился особый «чиновник» или «дисциплинарный инспектор». Он обязан был определять, соответствуют качества кандидата специфике работы или нет. Никаким специальным образованием он не обладал, поэтому пополнял свои знания о людях в ходе ежедневных надзоров за трудовой дисциплиной, а также экспертного опроса. Инспектор должен «непрестанно опрашивать различных начальников и десятников как для дисциплинарных функций, так и для назначений»⁴⁵.

Сегодня входят в моду слова «социальная информация». Это обобщенные (чаще всего анкетные) сведения о демографическом и профессиональном составе работающих. Именно Тейлор впервые внедрил сбор социальной информации. В «отделе личного состава» — секции планового отдела — собираются данные о каждом служащем, показывающие его аккуратность, неоправданное отсутствие, нарушение заводских правил, порчу работы, машин или инструментов, равно как и его умелость в разного рода работах, кроме того, его средний заработок, а также все его хорошие качества»⁴⁶. Конечно, Тейлор не ставил целью создать всестороннюю систему социальной информации, как она существует сейчас. Тем не менее любопытно, что он выделял в ней производственные, социально-экономические и психологические показатели. Преувеличивать роль Тейлора в разработке социальной психологии персонала не следует. Однако и мимо очевидных - фактов пройти нельзя. Например, он сознательно включал в кадровую политику проблемы служебного продвижения, подбор, профессиональное обучение, изучение качеств и способно-

⁴² Вильховченко Э.Д. Критика современной буржуазной теории «человеческих отношений» в промышленности. - М.: Наука, 1971, с.22

⁴³ Идею функциональной специализации производственного управления, но уже в масштабах предприятия, в те же годы развивали во Франции А. Файоль (1916 г.) и в Англии О. Шелдон (1923 г.), выделявшие такие функции, как планирование, организация, отдача распоряжений, контроль.

⁴⁴ Ф. Тейлор. Научная организация труда. - М., 1925, стр. 256.

⁴⁵ Тейлор Ф. Тейлор о тейлоризме, с. 203

⁴⁶ Тейлор Ф. Тейлор о тейлоризме, с. 202.

стей кандидатов, оценку деятельности руководителя и соответствия его занимаемой должности. Таков в общих чертах психологический (не путать с организационным) механизм «научного менеджмента».

Один из основополагающих принципов современной кадровой политики состоит в том, что руководитель должен переходить на следующую должностную ступень лишь после того, как подготовил себе замену. А вот что писал в связи с этим Тейлор: «Никто не должен ожидать повышения, пока не подготовит себе заместителя»⁴⁷.

Другой принцип перспективности способностей требует от руководителя достаточно широких возможностей и желания развивать свои нынешние способности до максимального уровня. У Тейлора же этот принцип выглядит как более широкое требование изучать все «лучшие качества» с целью их развития. Они звучат по-разному, но суть одна: перспективный менеджер — это постоянно работающий над собой человек.

Обращаясь к выпускникам технических вузов перед распределением в промышленность, Тейлор говорил, что всем им придется главным образом руководить людьми и уже потом заниматься самим производством. Будущие руководители имеют дело с «одним - единственным материалом - рабочими»⁴⁸. Вместо управления и психологии студентов тем не менее обучают химии, физике, механике. В результате из американских вузов выходят полунедоучки: в свои 22 года они не знают, как общаться с коллегами и подчиненными, клиентами и вышестоящим начальством.

Необходимость обращения к исследованию человеческого поведения продиктована была тем обстоятельством, что мотивы у Тейлора являются столь же важными факторами производства, как и методы труда, инструменты, машины⁴⁹. В этом мы видим определенное указание на попытку более глубокого и тщательного изучения внутреннего мира человека и различных аспектов его производственного поведения. В самом деле, анализируя работу Тейлора "Научная организация труда" и сборник "Тейлор о тейлоризме", постоянно наталкиваешься на упоминания о том, что он широко пользовался методами интервьюирования, включенного наблюдения, наконец, анкетирования и эксперимента. Представляется интересным рассмотреть в основных чертах применение одного из них, скажем интервью.

Пользовался он им для выяснения скрытых от постороннего наблюдателя установок, в частности, отношения к труду. Сознательно медленная работа отвечала интересам рабочих, являлась частью их поведения и даже мировоззрения, определенной ценностной позицией. В присутствии администрации рабочие делали вид, что работают изо всех сил, не выказывая истинного отношения к делу. Перед ученым возникла достаточно сложная задача. Ведь в отличие от скрытых для самого субъекта и им неосознаваемых мотивов, намеренное ограничение производительности представляло собой вполне осознанную, скрываемую от посторонних, в том числе и от ученых, установку. Если рабочий почувствует, что его информация может нанести вред другим, то откровенной беседы не получится. И это не раз случалось с его менее опытными помощниками. Тейлор считал, что для этого необходимо стать близким рабочему, вникнуть в его заботы и проблемы, хорошо знать производство и тонкости оплаты труда, чтобы с первого десятка слов заслужить доверие⁵⁰. Лишь в таком случае достигается надежная информация и появляется уверенность, что интервьюер изучает действительные убеждения и взгляды. В работах Тейлора можно найти множество примеров интервью, в которых приводится или полная запись беседы, или отдельные и наиболее важные места, или, наконец, просто указывается его тема.

Таким образом, изучение социально-психологических проблем взаимоотношения людей Тейлор ставил в качестве самостоятельной задачи. Для ее решения, т.е. изучения "мотивов, влияющих на поведение рабочих", нужно создать специальную область научной деятельности, которая опиралась бы не на произвольные наблюдения и обыденное мнение, а на проведение регулярных и точных научных экспериментов⁵¹. Видимо, поэтому, пусть в плане постановки проблемы, ему потребовалось определить предмет, характер закономерностей и методы исследования данной сферы.

⁴⁷ Тейлор Ф. Тейлор о тейлоризме, с. 220.

⁴⁸ Тейлор Ф. Тейлор о тейлоризме, с. 18—19.

⁴⁹ Тейлор Ф.У. Научная организация труда, - М.1925. с. 94—95

⁵⁰ Ф.У.Тейлор. Тейлор о тейлоризме. - М.- Л.,1931, с. 19

⁵¹ Тейлор Ф.У. Научная организация труда. - М.1925. с. 94.

Тейлор не ограничивается общекритическими замечаниями и дает практические советы. Основные правила успешного руководства требуют знания: 1) образа мыслей рабочих, способа рассуждения и манеры выражаться, даже их предрассудков; 2) отношения к предлагаемым задачам. Сюда можно включить и такое правило: «разговоры начальников с рабочими должны вестись в тоне, соответствующем их уровню». Для того чтобы это стало возможным, особый чиновник предварительно собирал нужную информацию. В частности, он выяснял «личную историю» каждого рабочего и путем расспросов устанавливал основные черты, привычки и стремления каждого в отдельности. С ним связан «непоколебимый» принцип: говорить и иметь дело одновременно только с одним рабочим. При этом беседа должна быть четкой, по возможности короткой и направленной на конкретную тему, например выяснение отношения рабочего к тому или иному организационному нововведению.

Почему же Тейлор предпочитал с рабочими иметь дело один на один, рекомендуя молодым руководителям поступать точно так же. Беседа с глазу на глаз более продуктивна. Во-первых, не сказывается групповое давление. На виду у других человек ведет себя совсем иначе, нежели наедине. Он менее искренен и доверителен, зато сильнее склонен к радикальным действиям. Каждый из нас наблюдал, что в компании подростки чаще всего ведут себя более агрессивно. Негативные эмоции в толпе как бы аккумулируются и, не подвергаясь цензуре разума, тут же выходят на поверхность. В среде себе подобных мы склонны действовать по законам этой среды, нежели слушаться собственной совести.

Кроме того (и это вторая сторона дела), в индивидуальной беседе гораздо глубже познаешь человека. С ним дольше разговариваешь, лучше узнаешь его сильные и слабые качества. В групповой беседе на каждого в отдельности может не хватить времени. Здесь стоит ограничиться общими фразами, добиться согласия, но не выяснять позицию каждого.

Общение между руководителем и подчиненными, по Тейлору, должно выливаться в обсуждение наиболее острых проблем: каждого рабочего следует поощрять к обсуждению с начальником всех затруднений, которые он терпит на заводе. Возможность «для каждого рабочего свободно высказывать свое мнение и обсудить его с хозяевами» — это не тезис абстрактного гуманизма, разделяющего концепцию человеческих ценностей и демократических прав, а постулат утилитарной философии. Его можно найти в любом современном учебнике по руководству персоналом в США. «Никакую благотворительность рабочих не ценит так,— говорит Тейлор,— как мелкие проявления личного доброжелательства и симпатии, устанавливающие дружелюбное чувство между ним и начальником». Возможность высказаться рассматривается им как «лучший предохранительный клапан; если к тому же начальники — благоразумные люди и со вниманием выслушивают то, что рабочий хочет им сказать, то абсолютно нет никакого повода для забастовки...»⁵²

Если стиль руководства рассматривать как слагаемое конкретных методов, используемых во взаимоотношениях с подчиненными, то у Тейлора к ним относятся: 1) прием, с помощью которого достигается мотивация поведения, и 2) определенные социальные санкции и дисциплинарные меры. Для стиля супервайзера (десятник, мастер) характерна установка на обучение посредством "наглядных уроков". Старый метод руководства заключался в том, что рабочему самому представлялась возможность выполнить задание и, если он с ним не справлялся, то его увольняли. Тейлор, напротив, предлагал сначала разобраться в допущенных рабочим ошибках, а затем показать рациональный и быстрый способ их устранения. Такой подход он называл "доброжелательностью и помощью вместо подхлестывания"⁵³.

Стиль поведения руководителя в его отношениях с подчиненными, несомненно,— важнейшее условие успешного управления. От личных качеств человека, занимающего верхнюю ступеньку иерархии, зависит общий климат на предприятии. Но основной акцент Тейлор делал не на личность, а на систему. На первый план он выдвигал организационные мероприятия, которые, конечно же, преломляются через ту или иную личность, приобретают, так сказать, личностную интерпретацию.

«Дисциплинарные приемы» - это совокупность методов руководства, которые представляли у Тейлора определенную систему. В деле применения разных мер воздействия на человека он

⁵² Тейлор Ф. Научная организация труда. М., 1925. С. 256.

⁵³ Тейлор Ф.У. Научная организация труда. - М.1925. , с. 61.

требовал придерживаться «тщательно проверенного плана»⁵⁴. Ведь метод проб и ошибок ведет к стихии и неуправляемости. Человеческое поведение трудно предсказать, но на него можно воздействовать, если у вас есть целенаправленная программа. Исходным для ее построения служил принцип, утверждавший, что разнообразие дисциплинарных мер должно соответствовать разнообразию характеров (или типов) людей. Иными словами, разным людям надо применять неодинаковые меры воздействия. В свою очередь этот принцип вырастает из другого принципа — соответствия типов людей видам работы. Например, Тейлор считал нужным на рутинные работы подбирать физически здоровых, а на квалифицированные — творчески и интеллектуально развитых людей.

Первый тип по степени дисциплинарного воздействия составляют «люди настолько сознательные, добросовестные и готовые все сделать, как следует», что они «фактически не нуждаются ни в какой дисциплине». Это довольно многочисленная категория работников. Методы воздействия здесь — «слабый намек, несколько объяснительных слов»⁵⁵. Отсюда вытекает правило межличностных отношений, которого следует придерживаться при адаптации молодых рабочих: «со всяким новым человеком надо всегда начинать с разговора в самом дружелюбном тоне». Уже здесь видны контуры нового принципа, который затем получит полное развитие; применять сильные меры только с того момента, когда более слабые уже не действуют.

Второй тип. «Некоторые люди, — пишет Тейлор, — весьма толстокожи и неуживчивы; такие лица склонны принимать мягкое обращение за робость или слабость». Соответственно изменяются и меры воздействия. «По отношению к таким людям строгость в разговоре и обращении должна постепенно увеличиваться до тех пор, пока либо будет достигнут желаемый результат, либо исчерпаются средства английского языка»⁵⁶.

Сравним между собой дисциплинарные меры, скажем, понижение заработка, устранение на время от работы и ряд «дурных баллов». Тейлор считал наиболее эффективной систему штрафов. Подобно другим элементам управления, она внедряется постепенно и планомерно. «Для начала следует подвергать штрафу только за самые вопиющие поступки, в особенности за такие, которые грозят интересам самих рабочих... Штрафование лучше всего осуществлять в форме требования... с пояснением, что в случае неисполнения требования он будет уволен»⁵⁷.

Раскрывая суть своей системы, Тейлор писал: «Наука вместо традиционных навыков; гармония вместо противоречия; сотрудничество вместо индивидуальной работы; максимальная производительность вместо ограничения производительности; развитие каждого отдельного рабочего до максимально доступной ему производительности и максимального благосостояния»⁵⁸.

Ф.Тейлор предложил заменить индивидуальную оценку каждого рабочего научным подходом к управлению. Менеджеры должны были отделить планирование работы от ее непосредственного выполнения и оставить за собой право выбора методов исполнения конкретной задачи. Анализируя все этапы рабочего процесса и создавая стандарты для каждого из них, они могли определить наилучший метод выполнения задачи, гарантирующий максимальную эффективность.

«Работа с прохладцей». Три причины малой производительности труда. *Эти принципы кажутся столь самоочевидными, что многие могут счесть наивным самое их констатирование. Обратимся, однако, к фактам, поскольку они относятся к нашей стране и к Англии. Англичане и американцы — величайшие спортсмены в мире. Когда американский рабочий играет в бейсбол или когда английский рабочий играет в крикет, можно с уверенностью сказать, что он напрягает каждый нерв, для того чтобы обеспечить победу своей команде. Он делает все, что может, для того чтобы получить максимально возможное число очков. Всеобщее настроение в этом отношении так сильно, что всякий человек, который в спорте не дает всего, что может, будет заклеймен кличкой «бросового игрока» и станет предметом презрения для всех своих компаньонов.*

Однако когда тот же самый рабочий приходит на работу на следующий день, то, вместо того чтобы прилагать все усилия для максимально возможного повышения своей выработки, он в большинстве случаев сознательно стремится работать так мало, как только

⁵⁴ Тейлор Ф. Научная организация труда, с. 263

⁵⁵ Тейлор ф. Научная организация труда. М., 1925 С. 264.

⁵⁶ Тейлор ф. Научная организация труда. М., 1925 С. 264

⁵⁷ Тейлор ф. Научная организация труда. - М., 1925 с. 266

⁵⁸ Тейлор «Принципы научного менеджмента». - М., 1991. С. 49

может, и давать значительно меньшую выработку, чем та, на которую он в действительности способен: во многих случаях не более одной трети или половины надлежащей дневной выработки. И действительно, если бы он всеми силами стремился к возможному повышению своей выработки, то за это его товарищи-рабочие отнесли бы к нему еще хуже, чем если бы он оказался «бросовым игроком» в спорте. Недовыработка, то есть сознательно медленная работа с целью недопроизводства полной дневной выработки — «солдатская работа», как это называют в нашей стране, «прохлаждаться», как это называют в Англии, «са сапае», как это называют в Шотландии,— представляет собой почти повсеместное явление в промышленных предприятиях и преобладает в значительных размерах также и в строительной промышленности. Автор утверждает, не боясь встретить возражений, что эта недовыработка составляет самое большое несчастье, от которого страдают рабочие как в Америке, так и в Англии.

Ниже в этой книге будет показано, что уничтожение медленной работы и «работы с прохладцей» во всех ее формах и установление таких отношений между предпринимателем и рабочими, при которых каждый рабочий будет работать к наибольшей выгоде для себя и с максимальной производительностью, в соединении с максимальным сотрудничеством рабочих с дирекцией предприятия и помощью, оказываемой рабочим дирекцией, должны привести в результате к увеличению продукции, приходящейся на одного рабочего и на одну машину, в среднем почти вдвое. Какие иные реформы среди тех, которые в настоящее время обсуждаются обеими нациями, могут дать столько в направлении повышения благосостояния, уменьшения нищеты и облегчения страданий? Америка и Англия в последнее время были взволнованы обсуждением таких вопросов, как вопрос о таможенном тарифе, о контроле над крупными капиталистическими объединениями, с одной стороны, и над наследственной властью — с другой, о различных более или менее социалистических проектах, касающихся налогового обложения, и т. д. Все эти вопросы глубоко волновали обе нации, и в то же время не раздалось почти ни одного голоса, чтобы привлечь внимание к неизмеримо более важному по объему и по значению вопросу о «работе с прохладцей». Между тем последний вопрос непосредственно и весьма сильно затрагивает заработную плату, благосостояние и жизнь почти каждого рабочего и одновременно в той же степени влияет на благосостояние каждого промышленного предприятия страны.

Уничтожение «прохладцы» и различных причин медленности в работе должно настолько понизить издержки производства промышленности, что как наш внутренний, так и наш внешний рынок значительно расширятся, и мы сможем конкурировать более чем на равных условиях с нашими соперниками. Это устранило бы одну из основных причин периодов экономической Депрессии, «плохих времен», безработицы и нищеты и оказало бы поэтому гораздо более длительное и решительное действие в отношении всех этих бедствий, чем какое-либо из тех спасительных лекарств, которые в настоящее время употребляются для того, чтобы смягчить их последствия. Это обеспечило бы более высокую заработную плату, привело бы к сокращению рабочего дня и к возможности улучшения условий труда и домашнего обихода рабочих.

Почему же перед лицом того очевидного факта, что максимальное благосостояние может быть осуществлено лишь в результате сознательного усилия каждого рабочего в направлении возможного повышения своей дневной выработки, громадное большинство наших рабочих сознательно делает как раз обратное и, даже в тех случаях, когда они одушевлены наилучшими намерениями, труд их большей частью далек от наивысшей возможной производительности?

Существуют три причины этого положения, которые вкратце сводятся к следующему:

- во-первых, заблуждение, с незапамятных времен почти универсально распространенное среди рабочих и заключающееся в опасении того, что реальное повышение выработки, приходящейся на каждого человека и на каждую машину в данной отрасли промышленности, приведет в конечном результате к лишению работы значительного числа занятых в ней рабочих;

- во-вторых, обычно применяемая ошибочная система организации управления предприятиями, которая принуждает каждого рабочего «прохлаждаться», или работать медленно, защищая этим свои собственные насущные интересы;

- в-третьих, непроизводительные, грубо-практические методы производства, которые до настоящего времени почти повсеместно господствуют во всех отраслях промышленности и применяя которые наши рабочие затрачивают даром значительную долю своих усилий.

Эта книга сделает попытку показать те грандиозные выгоды, которые могут быть получены в результате замены у наших рабочих этих грубо-практических методов методами научными (с.226-228).

Автор позволит себе здесь процитировать свой доклад, прочитанный Американскому обществу инженеров-механиков в июне 1903 г. и озаглавленный «Управление фабрикой». В этой цитате, мы надеемся, содержится полное объяснение данной причины непроизводительности.

«Это праздное времяпрепровождение», или «работа с прохладцей», происходит от двух причин: во-первых, от естественного инстинкта и склонности людей к праздности, что может быть названо естественным стремлением прохладиться; во-вторых, от более сложных задних мыслей и рассуждений, обусловленных общественными отношениями рабочих, что может быть названо систематической «работой с прохладцей».

Не составляет вопроса, что склонности среднего человека (во всех областях его жизненной деятельности) направлены на то, чтобы работать медленно и покойно, и что лишь в силу долгих размышлений и на основе опыта или же в результате следования примеру, убеждению или внешнему принуждению он придает своей работе более быстрый темп.

Существуют, конечно, люди необычайной энергии, жизненной силы и самолюбия, по природе склонные к наиболее быстрому темпу работы, которые устанавливают свои собственные мерилы и работают много, хотя бы это и противоречило их собственным насущным интересам. Но эти немногочисленные необычайные люди могут служить только для того, чтобы, в силу контраста, резче оттенить общую и среднюю тенденцию.

Эта общая тенденция к покойной работе значительно усиливается в случае совместной и однородной работы значительного количества людей при одинаковой оплате их ежедневной выработки.

При таких условиях наилучшие рабочие постепенно, но верно замедляют темп своей работы до темпа наихудших и наименее производительных рабочих. Если по природе энергичный человек работает несколько дней рядом с лентяем, то логика положения является непререкаемой: «Зачем мне обременять себя работой, если этот ленивый парень получает ту же плату, что и я, а производит ровно половину моей выработки?»

Подробное изучение условий скорости труда людей, работающих при таком положении вещей, обнаруживает факты одновременно смешные и прискорбные.

В виде иллюстрации: автор произвел учет рабочего времени по отношению к рабочему, от природы энергичному, который по пути на работу и с работы ходил со скоростью от 3 до 4 миль в час и зачастую бежал домой бегом после трудового дня. Но едва он приходил на работу, как тотчас же замедлял темп своей ходьбы до одной мили в час (приблизительно). Так, например, катя нагруженную тачку, он шел хорошим быстрым шагом даже в гору, для того чтобы как можно меньше времени тащить груз; но на обратном пути он тотчас же замедлял шаг до скорости в одну милю в час, пользуясь всякой возможностью замедлить ходьбу и только-только не усаживаясь прямо отдохнуть. Желая быть уверенным в том, что ему не придется работать больше, чем его ленивому соседу, он прямо уставал в своем стремлении ходить медленно.

Эти люди работали под начальством главного мастера — человека хорошей репутации, о котором его хозяин был самого высокого мнения. Когда внимание мастера было обращено на это положение вещей, он ответил: «Ну что же, я могу помешать им садиться, но сам черт не заставит их ходить быстрее, когда они работают!»

Природная лень человека — вещь очень серьезная, но неизмеримо более значительное зло, от которого страдают как рабочие, так и предприниматели, состоит в «систематической работе с прохладцей», представляющей при обычных системах организации управления предприятиями почти повсеместное явление и происходящей от сознательного учета рабочими моментов, которые способствуют их интересам.

Автор был очень заинтересован недавно, подслушав, как один маленький, но опытный мальчик, лет двенадцати, носивший палки при игре в гольф, объяснял другому такому же мальчику, новичку в этом деле, проявившему особую энергию и интерес к игре, необходимость ходить медленно и волоча ноги за своим игроком, когда тот подходит к мячу. Он доказывал

ему, что раз им платят по часам, то чем быстрее они будут ходить, тем меньше денег они заработают, а в конце концов он пригрозил ему, что, если тот будет ходить слишком быстро, другие мальчики отколотят его.

Это и представляет собой разновидность «систематической работы с прохладцей», правда не очень серьезную, так как она известна самому предпринимателю, который может, при желании, легко положить ей конец (с.230-231).

Говоря вообще, таким образом, наилучший обычно применяемый тип управления предприятиями может быть определен как такой, при котором рабочие проявляют всю свою инициативу и в обмен получают некоторое специальное поощрение к этому от своих предпринимателей. Мы будем называть этот тип организации управления типом «инициативы и поощрения», в отличие от научной, или урочной, организации, сравнению с которой он подлежит.

Автор надеется, что тип управления «инициативы и поощрения» будет признан наилучшим из обычно употребляемых, и действительно, он твердо знает, что ему будет трудно убедить среднего директора промышленного предприятия в существовании вообще чего-либо лучшего, чем этот тип. Задача, стоящая перед автором, заключается, таким образом, в том, чтобы попытаться доказать самым основательным и убедительным образом наличие другого типа организации управления, который не просто лучше, но несравненно лучше метода «инициативы и поощрения».

Всеобщий предрассудок в пользу этой последней системы управления настолько силен, что никакие чисто теоретические преимущества научной организации, которые могли бы быть приведены, не будут в состоянии убедить среднего фабричного директора в том, что существует какая-либо другая система лучше этой. Автор будет поэтому в силах доказать, что научная организация столь значительно превосходит все иные организационные типы, основываясь на ряде практических иллюстраций, заимствованных из случаев актуального применения новой и старых систем. Известные элементарные принципы, известная философия будут все же признаны в качестве общей сущности того, что подлежит иллюстрации на всех этих отдельных практических примерах. И эти общие черты, которыми научная организация управления отличается от обычных, или традиционных, систем, сами по себе настолько просты, что представляется желательным вкратце охарактеризовать их, прежде чем приступить к их иллюстрации (с.240-241).

При научной организации управления «инициатива» рабочих (то есть предоставление с их стороны всей трудоспособности, доброй воли и изобретательности) реализуется в порядке абсолютного единообразия и в большем масштабе, чем это возможно при действии старой системы. Кроме того, в добавление к этому улучшению, относящемуся к рабочим, администрация предприятия также должна взять на себя новые тяготы, новые обязанности и новую ответственность, которые ей и не снились прежде. Так, например, администрация должна взять на себя заботу по собиранию всей совокупности традиционных знаний и навыков, которыми обладают ее рабочие, а затем задачу классификации, табличной обработки и сведения всех этих знаний в правила, законы и формулы, оказывающие рабочим огромную помощь в выполнении их ежедневной работы. В дополнение к развитию этим путем новой специальной науки администрация предприятия берет на себя еще три новых рода обязанностей, являющихся дополнительным и тяжким бременем для ее агентов.

Все эти новые обязанности дирекции распадаются, таким образом, на следующие четыре группы:

Во-первых. Администрация берет на себя выработку научного фундамента, заменяющего собой старые традиционные и грубо-практические методы, для каждого отдельного действия во всех различных разновидностях труда, применяемых в предприятии.

Во-вторых. Администрация производит на основе научно установленных признаков тщательный отбор рабочих, а затем тренирует, обучает и развивает каждого отдельного рабочего, в то время как в прошедшем рабочий сам выбирал себе специальность и сам на ней тренировался так хорошо, как умел.

В-третьих. Администрация осуществляет сердечное сотрудничество с рабочими в направлении достижения соответствия всех отдельных отраслей производства научным принципам, которые были ею ранее выработаны.

В-четвертых. Устанавливается почти равномерное распределение труда и ответственности между администрацией предприятия и рабочими. Администрация берет на себя все те отрасли труда, для которых она является лучше приспособленной, чем рабочие, тогда как

в прошедшем почти весь труд целиком и большая часть ответственности были возложены на рабочих.

Эта комбинация инициативы рабочих в соединении с новыми типами функций, осуществляемых администрацией предприятия, и делает научную организацию в столь значительной мере превосходящей по производительности все старые системы.

Три из перечисленных элементов новых функций управления встречаются во многих случаях также и при действии системы «инициативы и поощрения» — в зачаточном и рудиментарном состоянии. Но при этой системе они имеют ничтожное значение, тогда как при научной организации они составляют самую сущность всей системы.

Четвертый из этих элементов - «почти равномерное распределение ответственности между администрацией предприятия и рабочими» -- требует дальнейших разъяснений. Основная философия системы «инициативы и поощрения» предполагает необходимость для каждого рабочего нести почти целиком всю ответственность как за общий план, так и за каждую отдельную частность своей работы, а во многих случаях также и за применяемые им инструменты. В дополнение к этому на нем целиком лежит и актуальная физическая работа. В противоположность этому, развитие научной организации труда предполагает выработку многочисленных правил, законов и формул, которые заменят собою личное суждение индивидуального рабочего и которые могут быть с пользой применяемы только после того, как был произведен систематический учет, измерение и так далее их действия. Практическое применение научных данных требует, кроме того, помещения, где бы можно было хранить книги, отчеты * и так далее, и письменного стола, за которым мог бы работать составитель производственных планов. Таким образом, вся та выработка планов, которая при старой системе целиком лежит на рабочем и основывается на его личном опыте, должна при господстве новой системы быть по необходимости целиком выполняема дирекцией предприятия в соответствии с законами науки. Это потому, что, если бы даже рабочий и был вполне способным развивать и применять научные данные, для него явилось бы физически невозможным в одно и то же время работать у своей машины и у письменного стола. Ясно также, что в большинстве случаев для выработки планов требуется один тип людей, а для выполнения самой работы — совершенно другой (с.241-242).

Научные основы в большинстве отраслей механических искусств являются, однако, значительно более простыми, чем наука о резании металлов. Почти во всех случаях законы или правила, которые были устанавливаемы, оказывались столь простыми, что средний обыватель вряд ли удостоил бы их звания науки. В большинстве отраслей механического производства соответствующие научные данные были добыты путем сравнительно простого анализа и учета рабочего времени по отношению ко всем отдельным движениям, осуществляемым рабочим в производстве какой-нибудь небольшой доли его работы. При этом соответствующие вычисления обычно производились человеком, снабженным только секундомером и надлежащим образом разграфленной записной книжкой. Сотни таких «регистраторов времени» заняты ныне выяснением элементарных научных основ управления производством там, где ранее существовали лишь грубые традиционные навыки. Даже изучение движений в работе каменщика, проделанное мистером Джильбретом, потребовало проведения значительно более сложных исследований, чем те, которые являются необходимыми в большинстве случаев. Общие мероприятия, которые должны быть осуществлены при разработке любой простой закономерности подобного рода, заключаются в следующем:

Во-первых. Выберите 10 или 15 отдельных рабочих (лучше всего в таком же количестве отдельных предприятий и в различных районах страны), особенно искусных в производстве данной специальной отрасли работы, подвергаемой анализу.

Во-вторых. Подвергните точному исследованию весь тот ряд элементарных операций или движений, которыми пользуется каждый из этих людей в производстве исследуемой специальной работы, как равно и те инструменты, которые каждый из них употребляет.

В-третьих. Зарегистрируйте с секундомером в руках точную продолжительность времени, требующегося на производство каждой из этих элементарных операций, и изберите затем наиболее быстрый способ производства каждого отдельного элемента работы.

В-четвертых. Устраните совершенно все неправильные движения, медленные движения и излишние движения.

В-пятых. Покончив, таким образом, со всеми ненужными движениями, соедините все выбранные наилучшие и наиболее быстрые движения вместе с наилучшими типами инструментов.

Этот единственный новый метод работы, включающий в себя весь тот ряд элементарных движений, которые могут быть осуществлены наиболее быстро и наилучшим образом, ставится затем на место тех 10 или 15 худших способов, которые находились ранее в употреблении: этот наилучший метод становится стандартным и остается таковым и впредь. Ему обучают прежде всего инструкторов (или функциональных мастеров-специалистов), и последние обучают ему каждого отдельного рабочего предприятия, покуда сам этот способ, в свою очередь, не сможет быть заменен еще более быстрым и упрощенным рядом операций. Столь простым образом и развиваются последовательно один за другим все элементы соответствующей специальной науки (с.258-259).

Без сомнения, некоторые лица, особенно заинтересованные в положении трудящихся, будут жаловаться на то, что при научном управлении рабочих, производя в 2 раза больше, чем раньше, получает не вдвое более высокую плату. В противоположность этому, другие лица, более заинтересованные в высоте дивидендов, чем в положении рабочих, будут в претензии на то, что при этой системе рабочие все же получают значительно более высокую плату, чем прежде.

Представляется самой грубой несправедливостью, когда по первому взгляду просто констатируют, что, например, обученный новым рабочим методам носильщик чугуна, грузящий в 3 раза больше чугуна, чем в прежнее время, получает прибавку к прежней заработной плате всего лишь в размере 60%.

Недопустимо, однако, составлять здесь себе какое-либо окончательное суждение до тех пор, покуда не будут рассмотрены все отдельные моменты, играющие роль в данном случае. На первый взгляд здесь перед нами только две стороны: рабочие и предприниматели. Но мы упускаем из виду еще третью великую сторону — всю нацию: потребителей, покупающих продукцию первых двух сторон и в конечном счете выплачивающих как заработную плату рабочим, так и прибыль предпринимателям.

Права нации поэтому более важны, чем права как предпринимателей, так и рабочих. Эта третья великая сторона должна получить свою долю во всякой достигнутой выгоде. Действительно, один взгляд на историю промышленного развития учит нас тому, что в конечном счете вся нация пользуется в наибольшей доле всякой выгодой, проистекающей от усовершенствований в области промышленности. За последние сто лет, например, главным фактором в направлении увеличения производительности — а тем самым и благосостояния всего цивилизованного мира — было введение машин на место ручного труда. И без сомнения, крупнейшие выгоды от этого получила вся нация, то есть потребители (с.268).

Не один из этих отдельных элементов, но только вся их совокупность в целом составляет систему научного управления, основы которой могут быть резюмированы следующим образом:

наука вместо традиционных навыков;
гармония вместо противоречий;
сотрудничество вместо индивидуальной работы;
максимальная производительность вместо ограничения производительности;
развитие каждого отдельного рабочего до максимальной доступной ему производительности и максимального благосостояния (с.270).

Трудность нахождения человека, который соединял бы в себе разнообразные познания и различные умственные и душевные качества, необходимые для исполнения всех обязанностей, возлагаемых на этих людей, явствуется из прилагаемого списка девяти качеств, требующихся от идеального человека:

ум,
образование,
специальные или технические познания; физическая ловкость или сила,
такт,
энергия,
решительность,
честность,
рассудительность и здравый смысл,

крепкое здоровье (с. 274).

Прежде всего желательно, чтобы разговоры начальников с рабочими велись в тоне, соответствующем их уровню. Каждого рабочего нужно поощрять к обсуждению с начальниками всех затруднений, которые он терпит на заводе или вне его. Люди охотнее выслушивают порицание со стороны десятника (особенно если в выговоре слышатся нотки человеческого чувства), чем видят, что мимо них изо дня в день проходят, не произнося ни слова и обращая на них не больше внимания, чем на машинные части.

Возможность для каждого рабочего свободно высказать свое мнение и обсудить его с хозяевами — это лучший предохранительный клапан; если к тому же начальники благоразумные люди и со вниманием выслушивают то, что рабочий хочет им сказать, то абсолютно нет никакого повода для забастовки и трудовых союзов.

Никакую благотворительность (как бы широка она ни была) рабочий не ценит так, как мелкие проявления личного доброжелательства и симпатии, устанавливающие дружелюбное чувство между ним и начальством.

Моральное влияние новой системы на рабочих уже ясно обозначилось. Сознание, что с ними действительно обращаются справедливо, делает их в массе более мужественными, откровенными и правдивыми. Они работают веселее и становятся предупредительнее по отношению к предпринимателям и друг к другу. Они не ожесточаются, как при старой системе, в постоянных размышлениях над учиненной им несправедливостью, и свои свободные минуты они не тратят, как прежде, на критику своих хозяев.

Я глубоко уважаю американских рабочих. Они в массе — сознательные люди. Не все, конечно, но они ровно настолько же сознательны, как и администратор. Есть между ними глупцы, но они имеются и среди тех, кто управляет промышленными предприятиями. Они во многих отношениях стоят на ложном пути и нуждаются во многих сведениях, которых им не дают. Но таковы же и директора (с.302).

Увольнение есть, разумеется, средство весьма действенное, поскольку оно касается данного индивидуума; при всех системах оно является последним шагом. Но желательно иметь в своем распоряжении какие-нибудь меры, промежуточные между убеждением и увольнением, более строгие, чем первое, и менее решительные, чем второе.

Обычно для этого употребляются следующие средства:

во-первых, понижение заработка;

во-вторых, устранение от работы на более или менее продолжительный срок;

в-третьих, штраф;

в-четвертых, ставить им ряд «дурных баллов», и когда эти последние превысят определенное количество в неделю или месяц, применить одно из трех указанных наказаний (с.303).

Успех системы штрафа зависит от двух условий.

Во-первых, беспристрастие, благоразумие и справедливость, с которой она применяется.

Во-вторых, каждый цент, взысканный в виде штрафа, должен быть тем или иным способом возвращен рабочим. Если хотя бы часть штрафа удерживается предприятием, то почти невозможно удержать рабочих от мысли, что штрафование диктуется хотя бы отчасти желанием нажиться за их счет. А эта мысль причиняет такое зло, которое значительно перевешивает все достоинства системы. Но если все штрафы в какой-либо форме быстро возвращаются рабочим, то они принимают это как чисто дисциплинарную меру, но столь прямую, действенную и, безусловно, справедливую, что лучшие рабочие скоро оценивают ее по достоинству и одобряют ее не менее, чем предприниматели (с.304).

Фредерик Тейлор «Научная организация труда //Управление это наука и искусство: А.Файоль, Г.Эмерсон, Ф.Тейлор, Г.Форд» М. Изд-во Республика 1992 – 351 с.

Сегодня менеджеры должны заново осмыслить фундаментальные элементы системы Тейлора: организация труда, мотивация рабочего, задачи управления.

Итак, была заложена основа для развития школы НАУЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ 1885-1920 гг. (по другим источникам - 1880-1924).

Вклад Тейлора:

Он отделил функции планирования от функции управления.

Он указал на необходимость полного, почти революционного изменения отношения руководителей и работников к своим обязанностям». Каждый должен работать в гармонии друг с другом.

Строгую научную систему знаний о законах рациональной организации труда, составными элементами которой является математический способ исчисления себестоимости, дифференциальная система оплаты труда, метод изучения времени и движений (хронометраж), способ расчленения и рационализация трудовых приемов, инструкционные карточки и многое другое, что позднее вошло в так называемый механизм научного менеджмента.

Награду Тейлор представлял не только как денежное вознаграждение. Он всегда советовал предпринимателям идти на уступки рабочим, ибо эти уступки тоже награда, так же, как и различные полуфилантропические нововведения: организация бань, столовых, читален, вечерних курсов, детских садов.

Все это Тейлор считал ценным «средством для создания более умелых и интеллектуальных рабочих», которое «вызывает у них добрые чувства по отношению к хозяевам». Тейлор доказал, что если ввести соответствующие усовершенствования в трудовой процесс и заинтересовать рабочего, то за отведенное время тот сделает в 3—4 раза больше, чем в обычных условиях.

Психологическое воздействие на рабочих, которое рекомендовал Тейлор, иногда принимало оригинальные формы. Так, на одной фабрике, где работали преимущественно молодые женщины, был приобретен огромный породистый кот, который сделался любимцем работниц. Игра с этим животным во время перерыва улучшало их настроение, в связи с чем они с большей энергией принимались за работу. Как видим, многое из того, что предлагал использовать в трудовом процессе Тейлор, имело психологическую основу. И понятие «человеческий фактор» в психологическом плане впервые ввел в научный оборот Тейлор - затем оно было развито классиками менеджмента.

Таким образом, Тейлор не пренебрегал человеческим компонентом организаций, как считают многие, но ставил акцент скорее на индивидуальных, чем коллективных, качествах людей.

В последние годы многие исследователи стали сомневаться во вкладе Тейлора: Вrage и Перрони – Тейлор не проводил экспериментов. Вrage и Стотка писали, что Тейлор заимствовал большинство своих принципов из рукописи своего коллеги Морриса Кука⁵⁹. Однако Локк писал, что критика в адрес Тейлора необоснованна. Научные методы управления и Тейлор стали синонимами⁶⁰. Проф. Ральф Дейвис, декан факультета менеджмента в Огайском университете, лауреат Тейлоровской премии (1959 г.), автор многочисленных трудов по вопросам управления, отмечал, что вся современная американская философия научного управления заложена трудами Тейлора.

Аналогичную Р. Дейвису оценку наследию Ф. Тейлора дает и Харлоу Персон, видный американский деятель в области теории управления производством, бывший одним из директоров-распорядителей «Тейлоровского общества». В рассматриваемый нами период он явился инициатором и редактором сборника «Научное управление в американской промышленности», выпущенного «Тейлоровским обществом». В разделах сборника, написанных Персоном, излагается сущность системы Тейлора, а затем — принципы научного управления, какими они представлялись Персону в 1929 г. и какие применительно к предприятию мало отличались от изложенных Тейлором в начале столетия. Персон пытался также рассматривать проблемы управления производством на отраслевом и даже национальном уровне.

⁵⁹ Кук Моррис – сторонник применения научных методов в менеджменте и один из четырех человек, которым Тейлор доверил пропагандировать свои идеи в области управления. К тому времени, когда К. появился на сцене, промышленное производство было единственной сферой приложения принципов научного менеджмента. Он распространил эти принципы также на систему высшего образования и управления на всех уровнях — от муниципального до государственного. Известность Куку принес его доклад о состоянии высшей школы США в 1910 г., в котором он указал на недостатки в структуре высшего образования — некомпетентное принятие решений, пожизненное занятие преподавательских должностей, неадекватную оценку успеваемости и необъективные критерии оплаты труда профессоров. Позднее он получил возможность реализовать свои идеи управления, работая в мэрии г. Филадельфии.

⁶⁰ В период с 1901 по 1915 г. сподвижники "научного менеджмента" применили его систему на более чем 200 американских предприятиях. Правда, точную информацию о результатах нововведения они получили лишь со 120 заводов, всего же успешными оказались 69 случаев. Фирмы, которые внедрили у себя новую систему как предписывал Тейлор, стали одними из самых высокоорганизованных предприятий в мире. Однако другая и более значительная часть компаний, внедривших тейлоризм фрагментарно, получила весьма незначительные выгоды. Больше же всех (особенно если применялся хронометраж и ничего более) страдали рабочие, эксплуатация которых постоянно усиливалась. (См. Кравченко А.И. Социология труда в XX веке. Историко-критический очерк. - М., Наука, 1987, с.116)

Последовательные представители «классической» школы всячески стремятся взять Тейлора под защиту. Так, в одном из своих докладов, изданном в 1955 г., «Менеджмент как система мышления» Урвик решительно выступает против представления о том, что «научный менеджмент» Тейлора был «бесчеловечным», и с возмущением отвергает попытки изобразить Тейлора как «холодного, расчетливого, беспристрастного ученого, одинаково безразличного к человеческим надеждам и человеческим страхам...».

Урвик подчеркивает, что нельзя полностью отождествлять труды и мировоззрение самого Тейлора и всей «классической» школы, И с целью «реабилитации» Тейлора в его работах отыскиваются места, где признается значение человеческого фактора.

По данным таблицы нетрудно убедиться, что эти принципы содержат в себе ряд положений, сформулированных еще представителями «классической» школы.

Таблица 3

Использование идей Тейлора в современном менеджменте

Идеи	Подтверждается	Признается	Области проявления
1	2	3	4
Концепции: научные методы принятия	Да	Да	Научные методы управления: исследование операций, калькуляция затрат и т.п.
Сотрудничество между руководителями и работниками	Да	Частично	Более тесное сотрудничество между руководителями и работниками
Методы: Изучение трудовых движений и затрат времени	Да	Да	Широкое использование нормативов времени
Стандартизация	Да	Да	Стандартизированные процедуры во многих областях, инженерная психология
Рабочие задания	Да	Да	Задание целевых показателей, управление методом оценки эффективности
Дополнительное вознаграждение	Да	Во все большей степени	Распространение системы вознаграждений
Индивидуальный труд	Частично	Частично	Признание опасности групп, группового безделья, теории группового принятия решений
Обучение методам управления	Да	Да	Руководители несут ответственность за профессиональное обучение работников

Научный отбор	Да	Да	Развитие таких областей, как промышленная психология и трудовые отношения
Более короткая продолжительность рабочего дня, перерывы для отдыха	Да	Да	40-часовая (и менее) продолжительность рабочей недели, обычное использование перерывов для отдыха

Ф. Тейлор умер 21 марта 1915 г., после чего в его филаделфийском доме было основано общество «Сотрудники Фредерика Тейлора». В задачи общества входило: развитие теории научного управления; сбор материалов для биографии Ф. Тейлора; сбор сведений о внедрении научного управления; выполнение справочно-информационных функций. Активными сотрудниками общества были К. Барт, М. Кук, Х. Хатауэй и другие последователи Тейлора.

Общество возникло на базе «Общества улучшения организации производства», основанного Ф. Тейлором в 1911 г. В 1936 г. оно слилось с «Обществом инженеров — организаторов производства» и получило название «Общество развития методов управления» в 19146 г. в него вошло «Общество промышленных методов». Данное общество играло заметную роль в развитии науки управления производством, организовало выпуск журнала «Успехи управления», объединило вокруг себя специалистов-менеджеров, содействовало их деятельности, учредив, в частности, награду—Тейлоровскую премию.

Параллельно существовало и второе «Тейлоровское общество», выпускавшее свой бюллетень, но оставившее менее заметный след в истории разработки методов управления производством.

В 1917 г. в Чикаго организовалось новое общество, занявшееся методами управления,— «Общество промышленных инженеров». Возникали подобные организации и в других промышленных центрах, однако наиболее видным оставалось «Общество развития методов управления»⁶¹.

2.2. Г. Гантт – один из ближайших сподвижников Тейлора

Ф. Тейлор не был одинок в своей новаторской деятельности. Среди них в первую очередь следует выделить Генри Лоуренса Гантта⁶² (1861—1919), наиболее близкого ученика Тейлора, американского инженера, занимавшегося разработками в области методики премиальной оплаты, составившего карты-схемы для производственного планирования (получившие, кстати, его имя — так называемые гантт-схемы), а также внесшего вклад в разработку теории лидерства. В отличие от Тейлора Гантт указывал на социальную ответственность бизнеса и менеджмента, имеющих широкие обязательства перед обществом. Этим объясняется его глубокий интерес к русской революции 1917 г., ее социальной и экономической философии. Известна система оплаты по Гантту, предусматривающая премии за высокую производительность, идеи распределения дохода

⁶¹ Беркович Д.М. Формирование науки управления производством. Краткий исторический очерк. - М.Наука, 1973. с.54-55

⁶² Генри Лоуренс Гантт родился в преуспевающей мэрилэндской семье в 1861 году во время Американской Гражданской Войны. Его родители, Вирджил и Мэри Гантт симпатизировали Конфедерации. Отец Гантта успешно управлял своей плантацией, но после того, как президент Линкольн издал Декларацию о Независимости в сентябре 1862, его 69 рабов сбежали. В конце концов, дела Вирджила Гантта пришли в упадок, и его семья была вынуждена покинуть свою плантацию и переехать в Балтимор в поисках новой жизни. Из положения комфорта, безопасности и процветания Гантты были поставлены в положение чуть ли не бедности. Из-за своей глухоты Вирджил Гантт был не способен содержать семью, и Мэри Гантт стала зарабатывать своей семье на жизнь до тех пор, пока их старшая дочь, Маргарет, не стала достаточно взрослой, чтобы помогать содержать семью, работая школьной учительницей. Мэри Гантт управляла пансионом, сдавая меблированные комнаты со столом. Результатом таких драматических изменений в семье стало то, что Генри Гантт ушёл из дома в возрасте 12 лет поступил в Школу МакДонагха, которая была учреждена недалеко от Балтимора. Это была бесплатная фермерская школа для бедных мальчиков. Основным принципом функционирования этой школы был принцип военной дисциплины.

равномерно и пропорционально факторам производства, изъятие сверхприбыли у монополий в пользу общества или благотворительности деловых компаний, что выдает влияние, которое оказала на Гантта квакерская традиция. Демократические взгляды на власть и мир труда стали причиной натянутых отношений между Ганттом и Тэйлором и его отчуждения от людей бизнеса.

Дисциплина и тренировка для тяжёлой упорной работы, которую Гантт получил в этой школе, осталась с ним на всю жизнь. Гантт имел успех в школе МакДонагха и получил право учиться в университете Джона Хопкинса. Он продолжал жить в школе, а в университет ездил каждый день на пригородных поездах. Закончив университет в 1880 г., он провёл 3 года в Школе МакДонагха, преподавая естественные науки и физику. Затем он возобновил свою учёбу, на этот раз в Технологическом Институте Стивенса. Гантт поступил туда в 1883 году, специализировался в физике и электричестве, и закончил со специальностью инженер-механик в 1884 году. Закончив Стивенс, Гантт вернулся в Балтимор и провёл 2 года в качестве чертёжника в фирме «Пул и Хант», занимавшейся чёрными металлами.

Гантт, в отличие от Тейлора, интересовался уже не отдельными операциями и движениями, а производственными процессами в целом. Он объяснял низкую производительность тем фактом, что задачи и методы их решения формулируются на основе того, что сделано ранее, или чьего-нибудь мнения относительно того, как выполнять работу. Философию менеджмента Гантта можно охарактеризовать его собственными словами: «Основные различия между наилучшей сегодняшней и прежней системами состоят в способах планирования и распределения задач, а также способах распределения поощрений за их выполнение»⁶³. Следуя этому принципу, Гантт поставил цель усовершенствовать механизмы функционирования предприятий путем обновления систем формулирования задач и распределения поощрений и премий.

Его перу принадлежат книги «Труд, заработная плата и доход» (1910), «Промышленное руководство» (1916), «Организация труда» (1919). Работы Гантта характеризует сознание ведущей роли человеческого фактора в промышленности и убеждение в том, что рабочему человеку должна быть предоставлена возможность обрести в своем труде не только источник существования, но и состояние удовлетворенности. Он писал: «Все, что мы предпринимаем, должно находиться в согласии с человеческой природой. Мы не можем понукать людьми; мы обязаны направлять их развитие»⁶⁴. Гантт полагал, что этот идеал может быть достигнут путем постановки перед каждым рабочим конкретной производственной задачи с перспективой получения премии за ее своевременное и точное исполнение. Уже в 1901 г. Гантт разработал первую премиальную систему оплаты досрочного и качественного выполнения производственных заданий. С ее внедрением на ряде предприятий производительность труда на них возросла более чем вдвое.

В статье «Обучение рабочих навыкам промышленного труда и сотрудничества» (1908) Гантт отмечал, что с формированием навыков индустриального труда задача приобретения знаний и квалификации существенно упрощается. Если рабочих систематически обучать навыкам промышленного труда, то становится возможным не только совершенствовать их производительные способности, но и развивать эффективную систему кооперации между рабочими и приказчиками.

В книге «Организация труда» Гантт развивал мысли и относительно социальной ответственности бизнеса. Ход его рассуждений вкратце таков: общество нуждается в услугах и товарах вне зависимости от того, кому достанется прибыль от их продажи, поскольку от товарной массы зависит само его существование; бизнесмены утверждают, что для них более важна прибыль, а не отдача обществу; однако в глазах общества, помимо тех услуг и товаров, которые они ему предоставляют, предприниматели не имеют никакого иного основания для существования. Поэтому «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»⁶⁵.

Гантт является первооткрывателем в области оперативного управления и календарного планирования деятельности предприятий; он разработал целую систему плановых графиков – гантт-карты, позволивших благодаря их высокой информативности осуществлять контроль за за-

⁶³ История менеджмента: Учебное пособие/Под ред. Д.В.Валового. - М.:ИНФРА, 1997,с. 174

⁶⁴ Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента. – М., Изд-во МГУ, 1991., с.53-54.

⁶⁵ Там же с. 54

планированным и составлять календарные планы на будущее. Эти графики представляют собой краткий перечень запланированных на определенные отрезки времени работ. Графики базируются на затрачиваемом времени в большей степени, чем на выпускаемом объеме ⁶⁶. На многих предприятиях и в настоящее время применяют диаграммы Гантта в качестве важного инструмента формулирования и постановки задач.

Гантт подчеркивал ведущую роль человеческого фактора в промышленности и высказывал убеждение, что рабочему должна быть предоставлена возможность обрести в своем труде не только источник существования, но и источник удовлетворенности.

Но Гантт известен не только своей диаграммой, а также первым кто говорил о социальной ответственности бизнеса ⁶⁷.

В 1886 году Гантт, перед тем, как присоединиться к Мидвейл Стил в 1887 году, ещё раз вернулся в Школу МакДонагха, на этот раз в качестве инструктора трудового обучения. В то время, когда Гантт прибыл в Мидвейл Стил в качестве помощника в отделении инженерии, Ф. Тейлор был уже главным инженером завода. В 1888 году Гантт был избран членом Американского Общества Инженеров-механиков, а также он стал ассистентом Тейлора. По словам Урвика и Бреха, Гантт «был больше вовлечён в работу по выявлению более экономичных методов работы машинного оборудования, чем в техническую работу» ⁶⁸. Очень разные Гантт и Тейлор нашли друг друга, что выразилось в рабочих отношениях, которые длились несколько лет и включали в себя работу над экспериментами в металлургии, а так же разработку принципов научного менеджмента. Как пишет Уорен, это было так: «На идеи Гантта большое влияние оказал Тейлор, подобные Тейлору элементы были в ранних работах Гантта. Выделение важности между трудом и управлением, научный отбор работников, побудительная система, призванная улучшить производительность, детализированные инструкции по выполняемой работе и другие концепции были отражены в работах Гантта» ⁶⁹.

Однако Гантт добавил в работы Тейлора больше внимания к человеческой психологии и занимался больше методом, чем противоположным методу делу - измерением. Подобно Тейлору, Гантт был практическим изобретателем, и за время с 1901 по 1904 годы они вдвоем воплотили в жизнь шесть совместных изобретений, которые касались установки контрольных температур при закаливании металлических изделий труда. Гантт также сотрудничал с Тейлором и Карпом Бартом при разработке логарифмической линейки, которая была запатентована в 1904 году. Самым значительным его изобретением было изобретение, касающееся разработки лекала стальных слитков, которое уменьшили их ломкость, что снижало затраты. Асфорд прокомментировал это так: к 1934 году примерно 25%, и вероятно, почти 50% всех стальных слитков в США отливалось по лекалу, разработанному Ганттом.

Оба, Тейлор и Гантт, были уволены из Бетлехем Стил в 1901 году. С этого времени Гантт, по словам его биографа, "начал настоящую работу своей жизни в качестве консультанта по современному промышленному менеджменту." В 1901 году Гантт прочитал свою работу в американском обществе инженеров-механиков, а именно «Премияльная Система Оплаты Труда», которая явилась основой для его книги «Труд, Зарплата и Доход», опубликованной в 1913 году. Затем он читает следующую свою работу в 1903 году, на этот раз связанную с карта-схемовым изображением потока продукции, названную «Графический Ежедневный Баланс в Производстве», которая позже была разработана в «Диаграмму Гантта». Помимо этого он предпринял несколько проектов в «Америкэн Локомотив Кампани», «Бриггон Миле», «Вильяме Бразерс», в компании Портленд и Тейбор Маньюфэкчеринг, устанавливая систему менеджмента Тейлора, как он принял ее в Мидвейл, Симондэ и Бетлехем, но с добавлением своих методов «задание – и - вознаграждение» и процедурой представления графического ежедневного баланса. В 1904 он стал первым «экспертом по эффективности», работающим на текстильной фабрике в то время, когда по рекомендации Тейлора он выполнял задание в «Сэйлс Бличериз», «Сэйлисвилл» и «Роуд Айлэнд» ⁷⁰.

⁶⁶ http://westrek.hypermart.net/scientific/scientific_04.htm

⁶⁷ <http://www.inst-mgt.org.uk/>

⁶⁸ John Sheldrake. Management Theory: from Teylorism to Japanization. – Boston, International Business Press, 1996, p.36

⁶⁹ Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента. – М., Изд-во МГУ, 1991., с.54.

⁷⁰ Дункан У.Джек. Основопологающие идеи в менеджменте, с .27-38.

Гантт также реорганизовал завод («Сэйлс»), чтобы разбить «вдребезги» неформальный контроль, производимый начальниками цехов. Сопротивление изменениям, вводимым им, в конце концов привело к забастовке в одном из отделов, которая распространилась так, что привела к остановке всего завода. Гантт отреагировал на это путем внедрения новой рабочей силы, включая мастера, который был тренирован и применен на заводе для того, чтобы производство могло восстановиться.

Это подтолкнуло его написать следующую работу «Тренировка Рабочей Силы в Промышленности», которую он прочитал в американском обществе инженеров-механиков в декабре 1908 года. Позже Гантт отнесет свою рукопись Тейлору, чтобы тот выразил свое мнение о том, следует ли Гантту печатать эту работу. Несмотря на то, что мнение о работе у Тейлора сложилось негативное, Гантт решил не обращать на это внимание и напечатать ее, что послужило причиной окончательного разрыва между ними. Позже Гантт изложил свои взгляды в работе «Современные методы тренировки и подготовки», которая была написана в 1915 году.

Во время войны Гантт полностью разработал свою «Диаграмму Гантта». Его заданием координации работы различных заводов и отделов, вовлеченных в войну, помогло ему разработать бар-схему для тщательного планирования. Гантт использовал свои диаграммы (картосхемы) для того, чтобы графически отразить в большей степени время, чем объем производства, что давало возможность менеджеру отобразить прогресс в работе проекта и принять соответствующие меры в случае отставания от плана. Гантт говорил, что принципы, на которых базируются его методы использования диаграмм, легко понять.

Первый принцип: Все действия могут быть измерены количеством времени, требуемым для их выполнения.

Второй принцип: Место, представляющее время, затрачиваемое на одну операцию, на диаграмме можно выделить так, чтобы отразить также и количество действий, которые должны быть сделаны за этот промежуток времени.

Если понять и запомнить два этих принципа, то вся система становится понятной - она предлагает универсальное средство изображения на диаграмме всех видов действий, общим измерителем которых является время.

В 1916 году он сформировал организацию, названную «Новая Машина», членами которой стали инженеры и другие представители, равнодушные к поиску причин ограниченной промышленной демократии.

Эта диаграмма не была никогда запатентована, и после смерти Гантта в 1919 году Уоллес Кларк - один из членов консалтинговой фирмы Гантта - развил идею Диаграммы Гантта, назвав ее в своей работе «Рабочий Инструмент Менеджмента», которая была опубликована в 1922 году. Эта книга сделала очень много для международного распространения и принятия практических аспектов работы Гантта. По словам Уорена, эта книга «была переведена на 8 языков, явившись основой для русского централизованного планирования (пятилетки), стала для всего мира графическим средством планирования и контроля работы. Все последующие диаграммы и схемы контроля за производством брали за основу работу Гантта»⁷¹.

⁷¹ Там же, с.40

2.3. Лилиан и Фрэнк Гилбреты – творческий союз



Супруги Фрэнк Гилбрет (1868-1924) и Лилиан Гилбрет (1878 –1972) занимались преимущественно вопросами изучения физической работы в производственных процессах и исследовали возможность увеличения выпуска продукции за счет уменьшения усилий, затраченных на их производство.

Ф.Гилбрет сдал вступительные экзамены в Массачусетский технологический институт, но вместо этого решил заниматься подрядными работами. Начав с ученика каменщика, он вскоре заинтересовался различными видами трудовых движений, которые использовались при обучении каменщиков. Его жена Лилиан была постоянным спутником и компаньоном исследователя.

Гилбрет задавался вопросом: можно ли исключить ненужные движения, тем самым уменьшив усилия и время, необходимое при кладке кирпича? После проведения многочисленных экспериментов он смог уменьшить число движений, необходимых при кладке наружных кирпичей с 18 до 4,5 и от 18 до 2 при кладке внутренних кирпичей. Он разработал регулируемый стенд с целью исключить необходимость наклоняться, чтобы сразу брать кирпичи. Аналогичным образом он научил работников использовать раствор определенной консистенции, чтобы избежать схватывания. Таким образом, он смог увеличить число кирпичей, которое мог уложить работник за смену, со 120 до 350.

Он полагал, что национальное благосостояние зависит от индивидуальной обученности работников, от их знаний и способности вносить вклад в общественное богатство. Чтобы быть прибыльной, всякая производственная деятельность должна планироваться и управляться, за ней должны стоять способности, опыт и знания управляющих.

В 1904 г. Лилиан Мюллер и Ф. Гилбрет, который стал известен как отец хронометража трудовых движений, поженились. Лилиан имела хорошее образование в области менеджмента и психологии, и супруги объединили свои способности с целью разработки новых методов труда. «Это был перст судьбы! — воскликнул по этому поводу Линделл Урвик.—Человек именно такого склада и был им нужен». Лилиан Гилбрет внесла свой вклад в изучение психологического фактора технического процесса и формирование психологии труда как научной дисциплины.

Одним из их наиболее знаменитых методов было использование фотографий трудовых движений. Гилбрет выделил 3 фазы трудовых движений:

- определение наилучших приемов работы;
- обобщение их в виде правил;

• применение этих правил для нормализации условий работы с целью повышения ее производительности. Делая киносъемку отдельных людей, выполняющих работу, и прокручивая затем пленку в обратном направлении, они могли проанализировать трудовые движения человека и определить, какие из них являются излишними.

Поскольку в то время кинокамеры крутили вручную, Фрэнк Гилбрет изобрел микрохронометр, т.е. часы с большой минутной стрелкой, которая регистрировала время с точностью до 1/2000 мин. Эти часы помещались в поле зрения трудовых операций, снимаемых на кинопленку. (Сегодня, если фотокамера не имеет электродвигателя, вращающегося с постоянной скоростью, при фотографировании трудовых операций все еще используется микрохронометр). На основе

кинозаписи составлялись карты цикла одновременно выполняемых микродвижений - симокарты («карты одновременных движений»).

Используя свое изобретение, Гилбреты могли анализировать отдельные трудовые движения, в точности определяя, сколько времени потребуется для выполнения операции (хронометраж). Кроме того, они пошли еще дальше и смогли систематизировать все движения, которые они называли терблигами (фамилия Гилбрет в обратном порядке). Первоначально было установлено 16 терблигов - 13 элементов действия и 3 элемента отсутствия действия. Затем он добавил 17-й терблиг - «планировать». Другие специалисты в дальнейшем добавили 18-й терблиг - «держать». Движения, по Гилбрету, должны быть одновременными, симметричными, естественными, ритмичными, привычными и т. д. Эти идеи оказались полезными для всех отраслей промышленности. Они получили популярность и в медицине, особенно в больницах.

Результаты своих изысканий они изложили в книгах «Изучение движений» (1911) и «Психология управления» (1916), «Начала научного управления» (1912), «Факторы утомляемости» (1916), «Практическое применение движений» (1917), «Исследование движений для инвалидов» (1920), которые переведены на русский язык и неоднократно переиздавались в 1924—1931 гг. В этих трудах подчеркивалась важность связи между наукой управления и данными социологических и психологических исследований.

Таблица 4

Система терблигов

Условное обозначение	Наименование	Цвет
	Искать	Черный
	Найти	Серый
	Выбрать	Светло-серый
	Взять	Темно-красный
	Переместить руку с грузом	Зеленый
	Установить	Голубой
	Поместить	Фиолетовый
	Обработать	Пурпурный
	Разобрать	Светло-фиолетовый
	Проверить	Жженая охра
	Привести в нужное положение	Небесно-голубой
	Опустить груз	Красный кармин
	Переместить руку без груза	Оливково-зеленый
	Держать	Золотистая охра
	Отдых для устранения усталости	Оранжевый
	Перерыв, не зависящий от рабочего	Желтая охра
	Перерыв, зависящий от рабочего	Лимонно-желтый
	Планировать	Коричневый

Каждому терблигу соответствует определенный символ. Для наглядности обозначения терблигов на симокарте каждый символ имеет определенный цвет.

Сообщение о терблигах Гилбрет сделал в 1912 г. на заседании основанного Ф. Тейлором «Общества улучшения организации производства». Тогда шла речь о визуальном изучении движений.

В 1916 г. на ежегодном съезде ASME Гилбрет сделал доклад о проблеме изучения микродвижений. Этот доклад он подготовил совместно со своей женой Лилиан Гилбрет. В этом докладе говорилось о трех разработанных ими методах изучения нормативов микродвижений:

- 1) 1. карта производственного процесса;
- 2) 2. исследование микродвижений непосредственно;
- 3) 3. хроноциклография.

Гилбрет указывал, что эти методы не взаимоисключающие, а наоборот, дополняющие друг друга и должны применяться совместно.

Следует отметить, что эти методы в различных модификациях применяются и сейчас. Изучение движений получило большое и плодотворное развитие в советских работах 20—30-х годов.⁷²

Гилбреты интересовались и социальными аспектами научного управления. В частности, они настаивали на следующем тезисе: ни одна организация не может рассчитывать на устойчивость, если она не заботится как о благополучии организации в целом, так и о благополучии каждого ее члена.

Помимо исследования двигательной активности, Гилбреты уделяли большое внимание изучению организации рабочего места как целого. Они разработали план продвижения для рабочих, который включал три части:

- рабочий сделал свою работу;
- рабочий обучил своего последователя;
- рабочий приобрел новые навыки и подготовил себя для продвижения к более сложной работе.

Все факторы, влияющие на производительность рабочего, делились ими 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.).

В 40-х годах имели место попытки реализации системы микроэлементных нормативов на различных предприятиях США. В 1945 г. в журнале «Заводское управление» инженеры Американской радиокорпорации опубликовали результаты разработки системы микроэлементных нормативов. Эти результаты авторы называли «Системой факторов работы».

В 1948 г. под редакцией Г. Б. Мейнарда вышла книга под названием «МТМ», посвященная системе определения метода и продолжительности работы. Книга излагает результаты разработки Мейнардом системы микроэлементных нормативов, полученных, в частности, при исследовании на заводе «Вестингауз электрик корпорейшн» в 1940 г. В США создана Национальная ассоциация по разработке нормативов и исследований в области МТМ. Проводятся конгрессы этой ассоциации.

Г. Б. Мейнард, который был одним из президентов CIOS⁷³, известен также как редактор энциклопедии организации производства, составленной коллективом из 81 специалиста и опубли-

⁷² Беркович Д.М. Формирование науки управления производством. Краткий исторический очерк. - с.41-43

⁷³ CIOS—Международный комитет по научному управлению, находится в Женеве. В 1924 г. состоялась встреча специалистов по научному управлению на международном уровне, на которой решено было создать постоянно действующую международную организацию. В том же году в Праге был созван 1 Международный конгресс по научному управлению, на котором и был создан CIOS. Формально CIOS был создан в 1925 г., первоначально он находился в Брюсселе. В 1929 г. была учреждена золотая медаль CIOS «За выдающиеся литературные и практические работы в области научного управления». На лицевой стороне медали выгравирован портрет Ф. Тейлора. Медаль присуждается на международных конгрессах, созываемых периодически. XVI конгресс CIOS проходил в 1972 г. в Мюнхене.

кованной в США в 1956 г. Для этой энциклопедии характерен инженерный подход ко всем факторам производства и распределения товаров и услуг⁷⁴.

Л.Гилбрет выдвинула идею участия рабочих в планировании. Эта идея была воспринята многими менеджерами как достаточно практичная и полезная в том отношении, что она обеспечивала восприятие рабочими принятых наверху решений и облегчала оценку выполнения ими заданий на основе принятых предварительно целей.

Много позже, в 1954 г., на X Международном конгрессе по научному управлению в Сан-Пауло, Лилиан Гилбрет была вручена золотая медаль CIOS. Не подлежит сомнению, что награждая Лилиан Гилбрет медалью, конгресс воздавал должное и памяти ее покойного супруга.

Лилиан тесно сотрудничала со своим мужем, а после его смерти распространила его идеи в США и за рубежом. Ее концепции прикладной психологии наряду с ее поездками по всему миру помогли ей получить звание «первой леди менеджмента». Первая женщина – ставшая доктором психологии, диссертацию защитила в 1915 г. Наверное, проблемы управления и психологии не могли ее не интересовать, так как она была матерью 12 детей.

2.4. Знаменитые 12 принципов производительности труда Х. Эмерсона

Одна из постоянных тем в менеджменте – основы эффективности, наиболее подробно развитая Эмерсоном⁷⁵ в книге "Эффективность как основа управления и оплаты труда". Наша неэффективность в противоположность высокой эффективности природы есть причина нашей бедности, считал Эмерсон. Есть два способа преодолеть неэффективность: научить людей правильно работать посредством анализа элементов труда и ставить задачи таким образом, чтобы они мотивировали максимальную производительность.

Почему, спрашивал он, малые предприятия, выпускающие самую разнообразную и мелкосерийную продукцию, успешно конкурируют с крупными корпорациями, которым, казалось бы, обеспечена более высокая конкурентоспособность уже в силу экономии, обусловленной ростом масштабов производства? Эти корпорации в состоянии закупать крупные партии товаров, получать значительные ценовые скидки и широко механизировать производственные процессы. Причину успеха малых компаний Эмерсон видел в неэффективности работы крупных корпораций, вытекающей из неуправляемости слишком крупных компаний, их чрезмерной бюрократизации. В то же время наряду с параметрами масштаба особое значение придается оптимальному взаимодействию штабного, экспертно-технического и линейного персонала компании. Хотя линейный персонал и имеет преимущественное право инициативы, успех дела во многом определяется компетентностью экспертно-технического персонала в части оптимального распределения ресурсов, технического оснащения или организации труда.

Эмерсон знал о деятельности группы Тэйлора и о работах Гилбретов, хотя Тэйлор никогда не доверял новому поколению инженеров по эффективности, воспитанному Эмерсоном. По этой причине вклад Эмерсона не зависел от других исследователей научного менеджмента, несмотря на то обстоятельство, что Эмерсон разделял многие (если не большую часть) их убеждений.

Особое значение для Эмерсона имело то, что он должен был отстаивать идеи научного менеджмента перед рабочими. В 1921 г. он был назначен членом гуверовского комитета по ликвидации отходов производства в промышленности⁷⁶.

Эмерсон, как и Тейлор, считал, что при достижении своих трудовых целей большинство людей работают с эффективностью не более 60%. Он считал, что должны быть выработаны способы постановки целей, требующих максимальной производительности. Эмерсон считал, что наша деятельность настолько неэффективна, что мы не производим даже 1% того, что могли бы.

⁷⁴ Беркович Д.М. Формирование науки управления производством. Краткий исторический очерк. - 1973. с.41-46

⁷⁵ Эмерсон (1853—1931) родился в Трентоне, шт. Нью-Йорк. Его отец был профессором английской литературы и пресвитерианским миссионером. Молодой Эмерсон учился в Германии, Англии, Франции, Италии и Греции, говорил на 19 языках, и неудивительно, что он возглавил факультет иностранных языков в Университете Небраски в возрасте всего 23 лет. Однако не прошло и 5 лет, как он отказался от университетской карьеры и посвятил себя бизнесу. В течение последующих 20 лет он занимался экономическими и инженерно-техническими исследованиями для компании "Burlington Railroad" и одновременно консультировал фирмы во всем мире. В качестве инженера-консультанта он основательно реорганизовал компании "Archion", "Topeka Santa Fe Railroad", на которых внедрил системы калькуляции затрат, ведения учета и премиальной заработной платы. За заслуги подобного рода он получил известность как первый "инженер по эффективности".

⁷⁶ см. Дункан У. Дж. Указ. соч.с.31

Одним из наиболее существенных отличий идей Эмерсона от представлений других авторов школы научного менеджмента является его взгляд на связь между эффективностью и организационной структурой.

Эмерсон рекомендовал использовать стандарты учета издержек для оценки эффективности работы организации. Бухгалтер по учету издержек, тесно сотрудничающий с инженером по эффективности (технологом), выполняет следующие функции:

- 1) дает "промышленному и деловому миру" определенные стандарты и долларовую систему мер, применимую к оценке всех услуг, материалов и оборудования;
- 2) проводит точный количественный анализ и определяет рыночную стоимость всех текущих операций, с тем, чтобы информировать о степени экономической эффективности;
- 3) предоставляет в распоряжение работников средства и способы, которые обеспечивали бы 100%-ю производительность.

С момента зарождения жизни на нашей планете было и есть всего два типа организации. Это те самые, которые Фредерик Уинслоу Тэйлор определяет как функциональный и военный типы. Первый тип можно иначе назвать организацией созидания, а второй — организацией разрушения. Первобытная экономическая жизнь (к которой относится и наша американская торговля с Мадагаскаром) была так тесно связана с налетами, наездами, с морским и сухопутным разбоем, с работорговлей, что деловая экономическая организация повсеместно и неизбежно строилась по военному типу, а между тем теперь мы уже знаем, что тип этот ни в коем случае не может быть согласован с сущностью и задачами современного предприятия. Колоссальное благодеяние, оказанное миру фельдмаршалом Мольтке, состоит в том, что он, военный человек, связанный военными традициями, все же организовал армию по новому типу, по типу функциональному — тому самому, который должен бы всегда применяться в экономических предприятиях.

Поскольку единственный шанс на успех в той великой игре, которую он затеял с Бисмарком, заключался в высшей производительности, он был вынужден уяснить себе все принципы, на которых эта производительность строится. Точно таким же образом он вынужден был провести тот единственный тип организации, который допускает их применение. И все это было сделано так незаметно, что даже проницательнейшие из противников Мольтке ничего не видели во всей германской армии, кроме все тех же самых касок, эполет, золотых шнуров и бряцающих сабель, на которые они издавна привыкли обращать внимание; никто не понимал, что, не меняя названий, не трогая чинов и орденов, Мольтке в своих хищнических целях уничтожил старую хищническую организацию и заменил новой — функциональной, созидательной, производительной. Чего стоят все великолепные достижения крупных американских железнодорожных компаний перед спокойными, заранее разработанными планами Мольтке, прошедшими без сучка и задоринки все великое испытание практического выполнения? Чего стоит как рабочая единица крупнейшее американское предприятие перед совершенной организацией Мольтке, перед совершенной организацией той горсточки вождей, которая сделала Японию великой мировой державой?

Руководители крупных производственных предприятий и железных дорог Англии, Франции, Германии, Америки — это все люди огромной воли, исключительных способностей, неистощимой энергии, и притом люди, целиком преданные тем интересам, которые им вверены. Но эти люди знают принципы производительности только эмпирически, они применяют эти принципы лишь случайно и нерегулярно, и потому фабрики, заводы и железные дороги, которым они посвящают столько сил и талантов, работают невероятно расточительно. Непроизводительные расходы американских железных дорог достигают миллиона долларов в день; а между тем учет, признание и настойчивое применение принципов производительности избавили бы нас от этих потерь, ибо они так же устранимы, как желтая лихорадка на Панамском перешейке, как потери топлива при хорошо сконструированных машинах, котлах и топках.

Даже обладая первоклассной техникой, американская промышленность не может как следует пользоваться ею, ибо самая организация, скопированная с устарелых английских образцов, настолько несовершенна по существу, что исключает всякую возможность применения истинных принципов и использования превосходной техники (с.97-98).

Тридцать лет тому назад от равнин Техаса к отрогам горной цепи Платты тянулась дорога длиной в целых 800 миль. Эту дорогу я легко узнавал по ее глубоким выбоинам даже в

самые темные ночи. Ежегодно по ней медленно проходило на север до полумиллиона длиннорогих, злобных, узкобедрых техасских быков, несших с собой техасскую лихорадку. Коровы оставались в Техасе и рожали новых длиннорогих быков все той же плохой породы. Теперь все это изменилось. Коротконогие герфордские и галлоузские быки дали отличное коротконогое потомство, упитанное и спокойное. Этих новых быков возят на север в великолепнейших вагонах, а против техасской лихорадки устроен строгий карантин.

Наилучшей основой для мирных и гармонических отношений, для высокой производительности труда является тщательный отбор первосортного человеческого материала и полное исключение «длиннорогих техасских быков» в образе человеческом.

Именно таким способом комплектуются у нас офицерские кадры армии и флота. Сначала тщательно отбирают кандидатов, учитывая образование, состояние здоровья и даже биографию, дающую указания на некоторые моральные свойства, а затем обращаются с принятыми честно и справедливо. Именно этим элементарным и явно недостаточным приемам мы обязаны тем, что в армии и флоте наблюдается гораздо меньше бесчестности, грубости, явной непорядочности, чем в других организациях: как в государственных и муниципальных, так и в частновладельческих. Если офицер ведет себя хорошо, то он останется на службе и медленно, но верно повышается в чинах. Его социальное положение очень высоко, он является желанным гостем в любом обществе, в самом взыскательном клубе.

Почему же, спрашивается, наше производство так систематически пренебрегает элементарным приемом отбора, имеющим за собой целые тысячелетия опыта?

Капитан китобойного судна набирает свою разношерстную команду обманом и насилием, а потом управляет с ней при помощи ветхозаветной дисциплины: око за око, зуб за зуб, рука за руку, нога за ногу, ожог за ожог, рана за рану, удар за удар. Словом, здесь мы видим *lex talionis* во всем его неприкрытом безобразии. Администратор, набирающий рабочих с таким же безразличием, не пытающийся даже выяснить, подходит ли юный кандидат к предстоящей ему работе по своим склонностям, физическому развитию и, главное, способностям, не желающий определять, годится ли человек, пришедший за работой, в члены трудовой организации, обладает ли он соответствующими моральными устоями, знаниями и навыками,— такой администратор по необходимости вынужден всецело полагаться на мастеров, столь же своевольных и недисциплинированных, как и он сам. Ему поневоле приходится рассчитывать не столько на моральное, сколько на физическое воздействие.

Видя дурно воспитанных детей, мы порицаем не их, а их родителей. В суровую зиму 1900 г., при переходе по ужасным юконским дорогам, некоторые золотоискатели так жестоко били и увечили своих непослушных собак, что за них пришлось вступить конной полиции. Но у хорошего хозяина тщательно подобранные собаки слушались каждого слова. Выказывая ту жадную и привязчивую натуру, которую приписывает им Метерлинк, они весело прыгали вокруг хозяина и готовы были идти за него на смерть (с.148-149).

Колибри зимуют в Центральной Америке, а весной вьют гнезда на Аляске, что не мешает им воспитывать прекрасное, мужественное и сильное потомство. Буревестник пролетает в тумане 4 тыс. миль и прямо попадает в свое гнездо; в Южной Америке случалось ловить аистов, отмеченных в Норвегии; считается, что каравайки и кулики пролетают по 4 мили в минуту.

Если спугнуть домашнюю птицу, то она отчаянно хлопает крыльями, перелетает низкую загородку и падает на землю в полном изнеможении. Петух пользуется крыльями, чтобы хлопать ими, когда поет, а курица — чтобы высидывать цыплят.

«Кто слышал, чтобы, весело проведя время, женщина жаловалась на усталость, хотя бы она протанцевала всю ночь до света?» — спрашивал Ницше. 20 марта 1910 г. полиция по требованию врачей насильственно прекратила танцы, после того как шестеро человек, состязаясь между собой, протанцевали непрерывно 15 часов и 6 минут.

Профессор Вильям Джемс утверждает, что после первой усталости наступает вторичный подъем: сначала курица только хлопает крыльями до изнеможения, а потом в ней может зародиться сила полететь.

Нормы и расписания! Они бывают двух родов: с одной стороны, физические и химические стандарты, распознанные и установленные в последнем столетии, отличающиеся математической точностью, а с другой стороны, такие расписания, которые основаны на стандартах или нормах, пределы которых нам еще неизвестны. Мы обладаем пятью внешними чувствами. При помощи вкуса мы отчетливо различаем ничтожнейшую примесь в пище,

обонянием мы ощущаем миллионную часть грана мускуса, осязанием мы чувствуем десяти-тысячную долю дюйма, извержение Кракатау было услышано одним человеком за 2390 миль, мы видим в небе звезды, горящие за миллиарды километров от нас. Но есть область, не отстоящая от нас и на десять миль, и об этой области мы знаем меньше, чем о звездных туманностях, ибо в нее не проникают ни внешние наши чувства, ни наша физика и математика. Эта область находится у нас под ногами, на десять, а то и меньше миль в глубину.

Пользуясь точными инструментами: барометрами, измеряющими миллионную долю градуса теплоты, ультрамикроскопами, почти позволяющими нам видеть отдельные атомы, камертонами, вибрация которых улавливает миллионную долю секунды, пользуясь всеми тонкостями физики и химии, мы проникаем в истинную сущность материальной природы. Пользуясь секундомером, мы точнейшим образом хронометрируем и изучаем работу машин. Но когда мы хотим ввести в рамки точного расписания работу разумных людей, то здесь вся наша математика оказывается бессильной, и нам приходится обращаться к экспериментам, вдохновляемым верой. Скорость полета маленькой птички — 4 мили в минуту; в полете светляка — 99 и больше процентов производительности; у слепой летучей мыши есть какое-то непонятное нам шестое чувство; серый медведь в самую темную ночь бежит во весь дух — и вдруг резко останавливается, подбежав на фут к тончайшей проволоке, соединенной с фотографическим аппаратом для съемки при вспышке магния.

Все, что есть вокруг нас, вся природа учит, что высокие результаты создаются сокращением, а не повышением усилий. Но мы все еще недостаточно догадливы, чтобы понять эти уроки. На одну лошадиную силу уходит один фунт угля, а на 2 лошадиных силы — 2; подскочить на высоту в 4 фута — труднее, чем на 2, а подскочить на 5 футов — еще труднее, чем на 4. На этом основании мы совершенно неправомерно считаем, что усилие измеряется результатом. Такое мнение согласуется с определенным рядом опытных данных, но более широкий опыт заставляет нас принять совершенно противоположное мнение. Измеряя любой вид усилия по его результатам, мы видим, что он падает с максимума до минимума, а затем вновь подымается до нового максимума, так что на всем протяжении этой кривой оказывается всего один пункт, где максимальный результат совпадает с минимальным усилием. Этот пункт и соответствует ста процентам производительности (с.172-173).

Наконец, рассмотрим и принцип вознаграждения за производительность. Чтобы давать максимальные результаты и сопровождаться здоровым радостным подъемом, всякая человеческая работа требует трех условий.

1. Работа должна доставлять удовольствие; она должна быть не каторгой, а игрой. Человек должен работать так, как мальчик учится кататься на велосипеде или на коньках, как девочка учится танцевать, как пожилой человек учится играть в гольф, как автомобилист нагоняет скорость.

2. Всякая работа должна иметь в виду определенный конец, она не должна быть неопределенной, бесконечной лямкой, а требовать таких-то результатов в такой-то срок. Мы не выносим ни бесконечного дня, ни бесконечной ночи; и то и другое подавляет и раздражает нас, как неизменно хорошая погода, неизменно спокойное море. Человек нуждается в постоянных переменах, ему нужны дождь и ураган,— но только с тем, чтобы в конце перехода его ждали лагерь, костер и ужин. Нетренированному человеку очень трудно задержать дыхание на целую минуту, но стоит ему поставить себе определенную цель, взять себя в руки — и он с первого же урока выучивается не дышать полторы, две, три и даже четыре минуты. Он, как выражаются спортсмены, приобретает «класс».

3. «Класс» — это и есть последнее, что необходимо для легкой, изящной и приятной работы. Сравните опытного конькобежца с новичком, сравните движения хорошего наездника или велосипедиста, напрягающих, пожалуй, не больше одного мускула одновременно, с отчаянными усилиями начинающего. Сравните, наконец, непринужденность профессионального жонглера с неуклюжестью дилетанта.

Стальной трест ввел у себя систему участия в прибылях, но учел ли он всю необходимость вознаграждения за производительность для своей огромной армии рабочих? Установил ли он нормы производительности операций? Сделал ли он работу радостной? Высокий ли «класс» показывают его рабочие в своем деле?

Если работа выполняется при минимальных усилиях и притом наилучшим способом, дающим к определенному сроку указанную норму, то она делается радостной, и радость эта еще увеличивается специальным вознаграждением за высокую производительность. В таких

ли условиях трудятся рабочие Стального треста? Если не в таких, то труд их не может быть вполне производительным и неизбежно связан с потерями.

Рассматриваем ли мы изготовление одной булавки или работу величайшего мирового предприятия за целые десятилетия, слабые пункты и необходимости улучшений вскрываются одним и тем же методом. На производственном предприятии принципы производительности играют такую же роль, какую в жизни играет гигиена. Если человек, будь то мужчина, женщина или ребенок, дышит недостаточно свежим воздухом, не имеет достаточно здоровой пищи и питья, телесных упражнений, достаточного отдыха и сна, живых интересов и разнообразия обстановки, то чем бы такой человек ни занимался, здоровье его неизбежно страдает.

Чем бы ни занималось предприятие, но если ему не хватает принципов, на которых строится производительность, то ни одно его действие не может быть производительным до конца.

Франклин выработал себе 13 принципов мелкой повседневной добродетели. Вот эти принципы: сдержанность, молчаливость, порядок, решительность, бережливость, деятельность, откровенность, справедливость, умеренность, чистоплотность, спокойствие, целомудрие и скромность. На каждую неделю он брал себе одну из этих добродетелей и всю неделю настойчиво упражнялся в ней, чтобы ввести ее в привычку. Каждые три месяца он посвящал всем добродетелям по одной полной неделе, так что в общем на каждую из них приходилось по четыре недели в год. Так выдерживал он себя много лет подряд. И нелепый, чудаковатый молодой Франклин, ссорившийся с женой из-за того, что она подавала ему молоко не в глиняной кружке, а в фарфоровой чашке, и притом не с оловянной, а с серебряной ложкой, этот чудака стал мировым государственным деятелем, заслужившим уважение англичан, восхищение французов и признательность американцев. Точно так же следовало бы применять и вновь / применять все принципы производительности (с.220-221).

«Двенадцать принципов производительности». Гаррингтон Эмерсон //Управление это наука и искусство: А.Файоль, Г.Эмерсон, Ф.Тейлор, Г.Форд М. Изд-во Республика 1992 – 351 с.

Эмерсон разработал идеи норматива времени и премиального вознаграждения. Для любой профессии, как считал Эмерсон, должно быть предусмотрено нормативное время выполнения рабочего задания.

В 1900 г. вышла его книга «Эффективность как основа для управления и оплаты труда», а в 1912 г.— главный труд его жизни «Двенадцать принципов производительности». В этой работе он сформулировал 12 следующих принципов управления, обеспечивающих рост производительности труда, которые не потеряли значения по сей день:

1. Отчетливо поставленные цели как исходный пункт управления.
2. Здравый смысл, предполагающий в том числе признание отдельных ошибок и поиск их причин.
3. Компетентная консультация профессионалов и совершенствование процесса управления на основе их рекомендаций.
4. Дисциплина, обеспеченная четкой регламентацией деятельности людей, контролем за ней, своевременным поощрением.
5. Справедливое отношение к персоналу.
6. Быстрый, надежный, точный, полный и постоянный учет.
7. Диспетчеризация по принципу «лучше диспетчеризация хотя бы не спланированной работы, чем планирование работы без диспетчеризации».
8. Нормы и расписания, способствующие поиску и реализации резервов.
9. Нормализация условий труда.
10. Нормирование операций, заключающееся в стандартизации способов их выполнения и регламентировании времени.
11. Наличие письменных стандартных инструкций.
12. Вознаграждение за производительность.

По убеждению Эмерсона, «работать напряженно — значит прилагать к делу максимальные усилия; работать продуктивно — значит прилагать к делу усилия минимальные»⁷⁷.

⁷⁷ Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности//Управление это наука и искусство. - М.Экономика, 1992

Эмерсон уделял большое внимание подбору персонала, более того, считал необходимым и управление им, как бы предвосхищая возникновение в будущем профессии менеджера персонала: «Крайне важно иметь хотя бы немного специалистов, обладающих интуицией, наблюдательностью, понятливостью с одной стороны, и всем богатством физиологических, психологических и антропологических научных знаний, с другой. Только такой специалист может дать администрации и кандидату на работу действительно компетентный совет, только он может верно сказать, годится ли кандидат на данную работу»⁷⁸.

2.5. Вклад в развитие теории науки управления М. Кука и У. Кларка

Кроме Эмерсона проблемами эффективности интересовались другие инженеры. Наиболее значительными авторами были Моррис Кук и Уоллас Кларк.

Кук был инициатором приложения идей эффективности к организационным структурам, находящимся за пределами промышленного сектора. Он был одним из четверых людей, включая Гантта, кого Тейлор признавал своими истинными последователями, достойными преподавать его систему. Кук, родившийся в 1872 г., получил диплом инженера в университете Лехай ("альма матер" знаменитого Ли Якокки).

Еще до встречи с Тэйлором Кук начал заниматься проблемами неэффективности в промышленности и пытался применить научные методы с целью устранения потерь. На Тэйлора молодой инженер произвел большое впечатление, и Тэйлор рекомендовал его как человека, способного взять на себя серьезную ответственность в качестве консультанта. И действительно, Куку по рекомендации Тэйлора было поручено изучить функционирование Американского общества инженеров-механиков.

Кроме того, Тейлор рекомендовал Кука как исследователя эффективности деятельности администрации американской высшей школы при финансовой поддержке фонда Карнеги. Обширный доклад, опубликованный в 1910 г. под названием "Академическая и промышленная эффективность", принес автору широкую известность. Как, однако, можно было ожидать, работа вузовскими преподавателями и администраторами не встретила теплого приема с их стороны. В докладе содержалось то, чего никто из них не хотел слышать, а именно: принятие решений по комитетам громоздко, система бессрочного занятия должностей скрывает непродуктивную деятельность слишком многих, а факультеты функционируют вне всякой связи друг с другом. В своих рекомендациях Кук призывал к внедрению "зачетных часов для студентов" в качестве единицы измерения эффективности, к поощрению преподавателей на основе достигнутой продуктивности и к такой университетской системе, которая относилась бы к себе более критически, не считала себя выше всякой критики со стороны общества, содержащего ее⁷⁹.

До появления Кука единственной сферой применения менеджмента были отрасли промышленного производства. Кук применил эти же принципы к высшим учебным заведениям и правительственным учреждениям на всех уровнях. Он был убежден, что лишь немногие из принципов менеджмента, применяемых к экономической деятельности, нельзя приложить и к другим областям человеческой деятельности.

Уоллас Кларк⁸⁰ известен главным образом своим частым пребыванием в Польше, Англии и Франции, где он активно пропагандировал принципы американского научного менеджмента. Будучи сторонником Гантта, Кларк считал, что методы последнего могут оказаться полезными для составления и контроля пятилетних планов России, и вместе с У. Поляковым приложил много усилий для того, чтобы внедрить некоторые идеи научного менеджмента в СССР. Именно в распространении этих идей за пределами США видится главная заслуга Кларка, благодаря ему широкие круги населения в мире получили возможность ознакомиться с американской системой менеджмента. Одной из самых престижных наград в области менеджмента в настоящее время является премия имени Уоллеса Кларка за заслуги в международном менеджменте.

Будучи почитателем Генри Гантта и его техники графического планирования и составления календарных графиков, Кларк считал, что диаграмма Гантта может быть полезна для контроля пятилетних планов России.

с.87

⁷⁸ там же с.93

⁷⁹ Дункан У. Дж. Указ. Соч. - с. 39-40

⁸⁰ Уоллас Кларк родился в 1880 г. и закончил Университет Цинциннати. Он работал чиновником в различных организациях.

2.6. Г. Форд – основатель американского автомобилестроения



Многие причисляют Г.Форда к так называемой «эмпирической» школе⁸¹. Генри Форд⁸² (1863—1947), основатель американского автомобилестроения, был и одним из создателей «философии практики» XX в. Он разработал теорию, получившую название «фордизм», нашедшую отражение в его книгах «Моя жизнь, мои достижения» и «Сегодня и завтра».

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 в 12 л, пробегала шестьдесят миль со скоростью 20 миль в час.

На базе этой газолиновой тележки впоследствии был создан автомобиль Форда — «модель Т», который имел уже четыре цилиндра, автоматическое пусковое устройство и был проще своего предшественника при росте удобства и практичности 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

⁸¹ Многие представители ее не считают себя приверженцами какого-либо вполне оформившегося направления. В этом, по-видимому, проявляется характерная для них оппозиция к «доктринерству» и стремление ограничиться описанием опыта организации управления. Однако эмпиризм — и не только в философии (но и в социологии) — отнюдь не является, как известно, простым, объективным описанием опыта, а представляет собой определенную концепцию со своими иллюзиями, заблуждениями и претензиями. К данному направлению причисляют, например, П. Ф. Дракера - профессора менеджмента в Высшей школе бизнеса при Нью-йоркском университете и советника по вопросам «деловой политики» и управления крупных американских фирм («Дженерал моторс», «Крайслер», «ИБМ» и др.). К числу ведущих представителей этой же школы относятся также: Р. Дэвис - профессор, декан факультета менеджмента в Огайском университете, Л. А. Эппли - президент Американской ассоциации управления, Э. Дейл - президент «Э. Дейл ассошиейтс» и консультант ряда крупных американских фирм, А. Слоун мл.- бывший президент и председатель «Дженерал моторс», А. Чандлер — профессор Массачусетского технологического института, Г. Саймондс - бывший президент Института наук об управлении, представляющий также администрацию «Эссо стандарт ойл компани», У. Ньюмен — профессор Высшей школы бизнеса при Колумбийском университете, Э. Петерсен, Э. Плоумен, А. Коул, А. Свенсон, Т. Левитт, У. Беннис и многих других.

⁸² Сын фермера-иммигранта, получивший образование в сельской школе и овладевший затем азами механики, вошел в число учредителей небольшой автомобилестроительной компании закрытого типа (1903 г.) и к началу 20-х годов сумел стать полновластным хозяином индустриального гиганта, захватившего почти половину автомобильного рынка США и продававшего свою продукцию на всех континентах. С момента основания "Форд Мотор" и до самой смерти (1947 г.) Форд играл в ней руководящую роль благодаря недюжинной энергии, честлюбию, целеустремленности и властному характеру. 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 модели автомобиля «Т» Форд сломал все прежние концепции, существовавшие в автомобильной промышленности. Эта модель пользовалась неограниченной популярностью среди покупателей и за период 1908—1927 гг. было продано свыше 15 млн. штук автомобилей этой модели.

Детройтской автомобильной компании и работает в ней по 1902 г. Деятельность в этой компании принесла ему известность изобретателя скоростных моделей автомобилей.

Основные положения его философии таковы: высоко оплачивать труд каждого рабочего и следить за тем, чтобы он работал все 48 часов в неделю, но не больше; обеспечить наилучшее состояние всех машин, настаивать на их абсолютной чистоте, приучать людей уважать окружающих и самих себя.

Форд считал, что индустрия должна иметь своих генералов, и притом — генералов высококвалифицированных. Как и Тейлор, он был активным сторонником масштабного использования разносторонних научных знаний в организации производства и управления. На предприятиях Форда было создано одно из первых ремесленных училищ в Америке.

Цель своей предпринимательской деятельности Форд видел в служении обществу: «Если не иметь перед глазами цели, очень легко перегрузить себя деньгами и потом в непрестанных усилиях зарабатывать еще больше денег совершенно забыть о необходимости снабжать публику тем, чего она хочет на самом деле. Делать дела на основе чистой наживы — предприятие в высшей степени рискованное... Задача предприятия производить для потребления, а не для наживы или спекуляции. Стоит сообразить народу, что производитель ему не служит, и конец его недалек»⁸³. Это своего рода социальная ответственность перед обществом⁸⁴.

Форд установил 8-часовой рабочий день⁸⁵ и в 1914 г. ввел в своих заводах самую высокую оплату труда, что вызвало возмущение многих предпринимателей. Однако он был убежден в том, что если его рабочие не станут хорошо зарабатывать, то не смогут быть активными потребителями товаров, вследствие чего в Америке не появится тот самый средний класс, от социальной стабильности которого зависит динамичное развитие экономики страны. Форд открыл необычные школы со стипендиями, предназначенными усердным и талантливым ученикам, создал социологическую лабораторию для изучения условий труда, быта и досуга работников, а главное — постоянно заботился о потребителе, обращая внимание на безупречное качество изделий, развитие сети сервиса, постоянное совершенствование автомобилей с одновременным регулярным снижением продажной цены.

Мы возлагаем на каждого целиком всю ответственность. У всякого работника своя работа. Начальник бригады отвечает за подчиненных ему рабочих, начальник мастерской — за свою мастерскую, заведующий отделением — за свое отделение, директор — за свою фабрику. Каждый обязан знать, что происходит кругом него. Название «директор» — неофициальный титул. Фабрика подчинена уже много лет одному-единственному руководителю. Рядом с ним стоят два лица, которые никогда не получали какого-нибудь определенного круга деятельности, но взяли самостоятельно на себя заведование некоторыми отделениями. В их распоряжении находится штаб, человек шесть сотрудников, из которых никто не имеет никаких особых обязанностей. Они сами выбрали себе работу — круг их обязанностей не ограничен раз и навсегда. Они всегда там, где их вмешательство необходимо.

Для людей, перед которыми только одна цель — работать и творить, путь открывается сам собою; каждый работник имеет доступ ко всем. Эта система до такой степени вошла в наш быт, что начальник мастерской ничуть не считает себя оскорбленным, если рабочий обращается через его голову непосредственно к руководителю фабрики.

⁸³ Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. - М.: Финансы и статистика, 1989. С. 18.

⁸⁴ Понятие «социального государства» 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.

⁸⁵ Однако, еще, в 1893 г. В. Мазер, директор машиностроительного завода в Манчестере, внедрил укороченную рабочую неделю (вместо 54 часов сделал 48) и после двухлетнего экспериментирования доказал, что тем самым увеличивается производительность труда и одновременно уменьшаются потери рабочего времени. Хотя его примеру последовали артиллерийские фабрики, арсеналы и судостроительные верфи Англии, широкомасштабного распространения такой опыт не получил вплоть до 1914 г. . Вскоре после первой мировой войны здесь создаются несколько научных учреждений, которые регулярно изучают вопросы производственного травматизма и трудовой усталости. Самое крупное из них — Национальный институт промышленной психологии - возглавил Майерс. (См. Кравченко А.И. Социология труда в XX веке . Историко-критический очерк. - М.Наука 1987 с.102-103).

Весь наш персонал, как для фабрики, так и для конторы, приглашается на службу различными отделами. Мы никогда не приглашаем сведущих людей — каждый должен начинать с низшей ступени рабочей лестницы, ибо прежний опыт у нас ни во что не ставится. Честному человеку у нас очень легко пробиться в люди; однако многие, умея работать, не умеют думать; такие люди продвигаются вверх лишь постольку, поскольку заслуживают этого своим прилежанием; для роли же начальников у них не хватает нужных свойств.

Я считаю, что в грандиозном процессе отбора на наших фабриках каждый в конце концов попадает туда, куда заслуживает. Волна всегда вынесет способного человека на нужное место; может быть, он не получил бы его, если бы организация была строгой, если бы существовала известная предписанная рутина. Но у нас так мало титулов, что всякий, кто по праву мог бы найти себе применение к чему-нибудь лучшему, очень скоро и получает это лучшее. То, что для него нет «свободных» постов, не является препятствием, так как у нас, собственно говоря, нет никаких «постов». У нас нет готовых постоянных мест, наши лучшие работники сами создают себе место. Это не трудно для них, так как работы всегда много, и если нужно дать работу кому-нибудь, кто желал бы продвинуться вперед, — к его повышению не встретится никаких препятствий. Назначение не связано ни с какими формальностями; данное лицо сразу оказывается при новом деле и получает новое вознаграждение.

Так сделал свою карьеру весь наш персонал; руководитель одной из фабрик начал с машиниста; руководитель одного из самых важных отделов поступил к нам в качестве уборщика мусора. Во всем нашем производстве нет никого, кто не пришел бы к нам прямо с улицы; все, что мы сделали доныне, создано людьми, которые принесли к нам только один аттестат — желание работать. Мы не обременены никакими традициями, разве только одной: «Все можно делать лучше, чем делалось до сих пор».

Стремление все делать лучше, скорее и с меньшей затратой материала, чем прежде, заключает в себе решение почти всех производственных задач (с.317-318).

Дисциплина везде строгая, мелочных предписаний у нас нет. Несправедливые расчеты предупреждаются тем, что право расчета принадлежит только начальнику отделения личного состава, который пользуется им редко.

Безусловно, необходимо быть строгим при неизвинительных прогулах. Наши рабочие не могут приходить и уходить, когда им вздумается; им всегда предоставлено право просить начальника мастерской об отпуске; если же кто отсутствует, не заявив предварительно об этом, то по возвращении его мотивы строго проверяются и в случае необходимости направляются в медицинское отделение. Если они уважительны, то он может снова приняться за работу. В противном случае он может быть рассчитан.

Личного общения у нас почти нет; рабочие, выполнив свою работу, уходят домой — ведь фабрика, в конце концов, не клуб.

Необходимой предпосылкой высокой работоспособности и здоровой обстановки на производстве являются опрятные, светлые и хорошо проветриваемые фабричные помещения.

Наши машины стоят тесно друг подле друга, ибо каждый лишний квадратный фут пространства уже ведет к некоторому повышению издержек производства; при каждой операции точно измеряется пространство, которое нужно рабочему; конечно, его нельзя стеснять — это было бы также расточительностью.

Неопытному человеку может показаться, что машины на наших фабриках просто громоздятся друг на друга; однако же они расставлены по научным методам не только в чередовании различных операций, но и согласно системе, которая каждому рабочему дает необходимый ему простор, но и ни одного квадратного дюйма лишнего.

Эта тесная расстановка заставляет нас уделять большое внимание предохранительным приспособлениям и вентиляции (с.321).

Даже по старой системе процедура эта требовала только трех минут — казалось, она не заслуживает особого внимания. Для этого были поставлены два стола, у которых было занято 28 человек: в течение девятичасового рабочего дня они собирали всего-навсего 175 поршней — им требовалось ровно три минуты и пять секунд на штуку. Никто не наблюдал за этим, и многие поршни оказывались негодными при сборке мотора.

Весь процесс был, в общем, прост. Рабочий вытаскивал валик из поршня, смазывал его, вставлял на место шатун и валик, притягивал один винт и подтягивал другой, и дело было

закончено. Наш наблюдатель подверг весь процесс точной проверке, но не был в состоянии сказать, почему на это требовалось целых три минуты. Он проверил тогда различные движения по хронометру и нашел, что при девятичасовом рабочем дне четыре часа уходило на хождение взад и вперед. Рабочие не уходили совсем, но они должны были двигаться то туда, то сюда, чтобы принести материал и отложить в сторону готовую часть. Во время всего процесса каждый рабочий делал восемь различных движений рукою. Наблюдатель предложил новый план, причем он разложил весь процесс на три действия, поставил трех человек с каждой стороны и одного надсмотрщика на конце. Вместо того чтобы производить все движения, каждый человек проделывал только треть таковых — столько, сколько можно было сделать, не двигаясь в стороны. Группа рабочих была сокращена с 28 до 14 человек. Рекордная производительность 28 человек была 175 штук в день. А теперь семь человек в течение восьмичасового рабочего дня выпускают 2600 штук (с.326).

Около 90% нашего оборудования стандартизировано. Стандартные машины подразделяются на 250 различных групп, каждая из которых подразделяется на типы и виды; общее число видов исчисляется тысячами.

В группах, носящих название токарных станков, прессов, пил, сверл и так далее, заключаются сотни различных видов, каждый из которых отличается и своей формой, и размерами.

И вот, несмотря на то, что мы выпускаем в настоящее время 8 тысяч автомобилей в день, у нас вложено меньше капитала в оборудование, чем когда наша продукция равнялась 3 тысячам автомобилей в день.

Это объясняется исключительно стандартизацией. Это стандартизированное оборудование — результат двадцатилетней работы. Ныне эта система развилась до такой степени, что наши машины не труднее приобрести, чем какой-нибудь обиходный предмет. То же относится к инструментам, употребляемым для производства машин. Все зубчатки, ключи, оси, рычаги, педали и другие части машин стандартизованы; комбинируя различным образом эти части, одинаковые по форме и размерам, мы имеем возможность строить машины для самых специальных целей.

Такое упрощение вопроса оборудования является основой нашей производственной программы (с. 337).

Форд Генри «Сегодня и завтра» //Управление - это наука и искусство: А.Файоль, Г.Эмерсон, Ф.Тейлор, Г.Форд М. Изд-во Республика 1992 – 351 с.

На всех предприятиях Форда тяжелые работы выполняли машины; жестким требованием организации производства является оперативное внедрение лучших научно-технических новшеств; обязательным параметрам производственной среды — чистота, гигиеничность, уют, строгий учет психофизиологических характеристик работников при их распределении для выполнения различных операций — монотонных и требующих творческого подхода.

Форд был убежден, что организация промышленности есть наука, и все прочие науки служат этому делу. Он являл собой прекрасный пример широкого применения самых разнообразных знаний в разнообразной деятельности.

Историческое значение деятельности Форда становится особенно ясным при сравнении его взглядов с идеями Тейлора. «Тейлор, — отмечал создатель НОТ в России А. Гастев, — разработал определенную организационную механику. Форд с необычной технической революционностью разрешил вопрос тейлоризма так, что он вместо людей поставил чистую технику. Черно-рабочих-транспортников, всякого рода неурегулированный низший труд Форд заменил машиной. Завод Форда представляет собой высший тип административного автомата. Стало быть, Форд — это самое последнее слово тейлоризма, Форд — это Тейлор, заменивший людскую организацию буквально сталью»⁸⁶.

⁸⁶ Гастев А.К. Предисловие к русскому изданию книги А. Файоля «Общее и промышленное управление». - с. 42.

2.7. А. Слоун – создатель классической организационной схемы «Дженерал Моторс»

Альфред Причард Слоун⁸⁷ (1875-1966). Его организаторский талант в полной мере раскрылся в 20-е годы. Корпорация “Дженерал Моторс”, едва не потерпевшая крах при прежнем руководстве, с занятием Слоуном поста президента бросила вызов лидировавшей тогда компании “Форд Мотор” и одержала победу благодаря реорганизации управления, модернизации изделий, совершенствованию учета и контроля, проведению научно-технических и маркетинговых исследований. Созданный им тип крупной автомобилестроительной фирмы стал классическим для XX столетия, при том, что в США автомобилестроение нередко служило образцом менеджмента для других фирм и отраслей.

Слоун разработал идеальную схему бизнеса для автомобилестроительной фирмы США тех времен. По его мнению, такая фирма должна была иметь 5 моделей машин, перекрывающих весь рынок. Новым требованиям отвечали только две из существующих моделей. Производство трех моделей было полностью прекращено. Еще от трех остались лишь названия моделей.

Слоун отказался от точки зрения Форда, считавшего, что клиент смотрит лишь на цену машины. Слоун учел психологию человека, который хочет, чтобы о его подъеме по социальной лестнице знали и другие. Автомобиль явился удобным символом для этой цели. Надо было лишь облегчить клиенту продажу старой машины и покупку новой. Слоун так и сделал. Автолюбитель, начавший с самой дешевой модели CM, мог легко накопить денег на приобретение самой дешевой машины следующей модели. Благодаря этому создавался и рынок подержанных машин со сроком службы всего в 1—2 года. При этом каждая из моделей "CM" конкурировала не только с автомобилями других фирм, но и с машинами своей фирмы из соседних классов. Такая стратегия заставляла все подразделения фирмы быть в постоянном поиске, что позволяло ей оставаться лидером в течение почти 30 лет. Слоун считал, что успех при отсутствии конкуренции — вещь опасная, так как невольно ведет к самоуспокоенности.

Примечательно, что непосредственно на разработку концепции у Слоуна ушел всего месяц, и помогала ему лишь небольшая группа управленцев. Выводы он делал на основании наблюдений за рынком и бесед со своими подчиненными и с автомобильными дилерами. То есть времени ушло совсем немного, и методика исследований была простейшей. Главное заключалось в системном подходе к созданию идеального бизнеса и в понимании сути маркетинга — искать и делать тот товар, который удовлетворяет все потребности клиента.

В 1923 г., когда Пьер Дюпон передал Слоуну пост президента “Дженерал Моторс”, сохранив, однако, надолго финансовый контроль “Дюпон де Немур” над корпорацией. Но это обстоятельство и являлось гарантией курса реформ. Требовалось создать эффективный централизованный менеджмент при сложившейся многодивизиональной структуре. Новому руководству предстояло не только добиться выживания корпорации, наладить получение прибылей и оправдать доверие акционеров, но и повести борьбу с “Форд Мотор”.

При поддержке Дюпона он сформировал высшее звено менеджмента и придал ему властные полномочия. При совете директоров были созданы два комитета — финансовый и исполнительный. Главные инвесторы получили возможность контролировать получение доходов и распределение дивидендов, а также оценивать качество бизнеса. Исполнительный комитет занимался общими вопросами материально-технического снабжения, производства и сбыта. В его состав вошли вице-президенты, отвечавшие за соответствующие функции, руководители крупнейших отделений, а также вице-президент по финансам.

Основными предпосылками хорошего менеджмента Слоун считал разграничение обязанностей и координацию действий. Он подчеркивал важность научного подхода к управлению, при котором осуществляется сбор всей возможной информации по тому или иному вопросу, а план его решения разрабатывается посредством “мозгового штурма”. К неотъемлемым качествам ме-

⁸⁷ Деловая карьера Слоуна, родившегося в штате Коннектикут в семье зажиточного торговца чаем, началась после окончания в 1895 г. Массачусетского технологического института. Сначала он работал чертежником-конструктором на небольшом шарикоподшипниковом заводе в г.Ньюарке (штат Нью-Джерси), затем инженером в компании по производству холодильного оборудования. Но фирма обанкротилась, и тогда Слоун убедил своего отца стать совладельцем завода, куда поступил после института. Вскоре завод стал их семейным предприятием, а бразды правления перешли к сыну.

неджера Слоун относил умение создать рабочую группу, способную принимать взвешенные решения, потребность советоваться со специалистами, а также умение концентрироваться на существе дела. Как и Тейлор, он придавал решающее значение системе и организации, но никогда не утверждал, что при хорошей системе можно достичь результатов даже с посредственными сотрудниками.

Все служащие были обязаны повышать свою квалификацию – от обмена опытом на семинарах до обучения в Институте “Дженерал Моторс”, основанном в 1926 г. В конце 20-х годов его программы охватывали основные инженерные дисциплины, принципы индустриальной организации и управления. Изучались методы производства и сбыта, корпоративное право, экономика, статистика, бухгалтерский учет, проблемы труда и его мотивирование, общая и прикладная психология.

Психологии внутрифирменных отношений Слоун придавал исключительно важное значение, видя в умении менеджеров сотрудничать с подчиненными и друг с другом решающее условие успеха. В компании “Форд Мотор” также имелось учебное заведение – Промышленная школа, но она являлась своеобразным ремесленным училищем, отвечавшим вкусам и представлениям главы компании, а не учреждением университетского уровня.

В отличие от Форда, предпочитавшего для завоевания и удержания рынка снижать цены, “Дженерал Моторс” развивала продажу в кредит. Отдел НИОКР внедрил ряд нововведений, сделавших автомобили “Дженерал Моторс” лучшими в мире.

Добившись впечатляющих успехов, Альфред П. Слоун не стал таким же популярным бизнесменом, как Генри Форд, который завоевал мировую известность. Слоун целиком сосредоточился на служебных обязанностях. Он добровольно оставил пост президента корпорации в 1937 г. в возрасте 62 лет из-за прогрессирующей глухоты, так как считал, что руководителю не следует демонстрировать свои физические недостатки. Первую книгу о своей жизни и деятельности, где обобщен опыт управления корпорацией, Слоун выпустил только в 1941 г.

Слоун стал председателем совета директоров, получил почетную должность “главного менеджера”, а в 1945-1958 гг. возглавил попечительский совет Онкологического института, финансировавшегося корпорацией. Он вышел на пенсию в 1956 г. и в феврале 1966 г. скончался на 91-м году жизни.

Выработанная под руководством Слоуна организационная схема “Дженерал Моторс” считается классической, а сформулированные им качества, которыми должен обладать менеджер, можно назвать катехизисом делового человека нашего времени. Прежде всего, это следующие свойства:

- умение управлять – постоянное взаимодействие опыта, знаний и воображения;
- приверженность к фактам – неустанный поиск истины;
- открытость мышления – стремление к беспристрастному анализу;
- смелость – готовность идти на риск, рассчитав его цену;
- справедливость – уважение прав других людей и организаций;
- принципиальность – стремление отстаивать свою точку зрения;
- лояльность – готовность пожертвовать личным в интересах дела;
- движение вперед – создание условий для лучшего выбора.

Однако следует отметить, что на русский язык работы Слоуна не переводились⁸⁸.

«Сильные мира сего: бизнес и бизнесмены в американской истории».

В 1886 г. Дюрант, которому в то время было 24 года, служил агентом страховой компании в Флинте (штат Мичиган). Вместе с другим страховым агентом, Дж.Д.Дортом, он купил патент на две двуколки и заключил с субподрядчиком договор на их производство, сам же занялся вопросами сбыта. Для продажи двуколок использовались торговые центры по сбыту сельскохозяйственного оборудования в сельских районах. Деда основанной им фирмы “Дюрант - Дорт кэрридж компани” шли настолько успешно, что она решила сама заняться производством двуколок. Кузова, колеса, краску, оси и рессоры поставляли ей другие фирмы. В сорок лет Дюрант был уже миллионером. Побывав в Нью-Йорке, он узнал, как другие создают себе индустриальные империи, и решил обзавестись такой же. Вернувшись во Флинт, он купил “Бьюик

⁸⁸ Шопотов Б. Альфред Слоун – выдающийся менеджер XX века//Проблемы теории и практики управления – 1999 - №4

мэньюфэкчуринг компани" - небольшую фирму, попавшую в трудное положение. Начало было положено.

За четыре года, в течение которых Дюрант привлек в компанию специалиста по производству осей Чарльза Мотта, а по приборам зажигания - Альберта Чэмпиона, он сделал "Бьюик мэньюфэкчуринг компани" одним из крупнейших предприятий по производству автомобилей. В 1938 г. Дюрант продавал больше машин, чем Форд. После неудавшейся попытки объединить четыре крупнейших автомобильные компании - "Бьюик", "Максуэлл", "Рео" и "Форд" - Дюрант основал "Дженерал моторс компани", в которую вошли "Бьюик", "Кадилак", "Олдсмобил" и "Окленд" (впоследствии "Понтиак"), пять других автомобильных фирм, три компании, выпускавшие грузовые машины, и десять предприятий по производству запасных частей. Все это было сделано путем обмена акций ввиду отсутствия наличных денег, которых требовали Форд и Олдс (выпускавшие автомобиль "Рео"). Через два года корпорация попала в беду: ее создание на бумаге привело к большой задолженности, а быстрый рост производства истощил кредиты. Когда Дюрант обратился к нью-йоркским и бостонским банкирам с просьбой о предоставлении ему займа в 15 млн. долларов, необходимого, чтобы корпорация могла сохранить свое существование в период кризиса 1910 г., банкиры во главе с "Ли Хиггинсон энд компани" потребовали ухода Дюранта из ее состава. В качестве комиссионных банкиры взяли 12500 тыс. долл. плюс акции "Дженерал моторс" на сумму 6 млн. долл. По их указанию все дочерние предприятия были объединены, а все, что они с деловой точки зрения сочли балластом, было ликвидировано: их интересовали прибыли, а не расширение производства. То был период, когда в верхушку руководства "Дженерал моторс" вошли Чарльз Нэш и Уолтер Крайслер.

Но и Дюрант не сидел сложа руки. В 1911 г. он, объединив силы с швейцарским механиком Луи Шевроле, приступил к производству недорогого автомобиля, который вскоре стал соперничать с фордовским. Успех автомобиля был настолько велик, что это поощрило Дюранта предпринять попытку вернуть себе "Дженерал моторе". Он предложил обменивать акции "Шевроле" на акции "Дженерал моторс" из расчета пять на одну. Затем Пьер Дюпон и Джон Рэскоб помогли ему потихоньку скупить акции "Дженерал моторс". Вскоре Дженерал моторс уже перешла в собственность "Шевроле". Пост председателя совета директоров занял Дюпон, который удерживал его за собой в течение 13 лет. Тем не менее, Дюранту была предоставлена возможность управлять делами компании по своему усмотрению. Он стал быстро расширять производство, уделяя основное внимание машинам средней стоимости. В 1918 г. структура компании была полностью реорганизована так, чтобы "собака" - корпорация - уже не была вынуждена подчиняться своему "хвосту" - "Шевроле". Была учреждена новая "Дженерал моторс корпорейшн", поглотившая "Дженерал моторс компани", "Шевроле", "Юнайтед моторс", "Делко" (из которой в корпорацию перешел Чарльз Ф.Кеттеринг) и "Хайатт роллер бейринг компани", возглавляемую Альфредом П.Слоуном. После первой мировой войны корпорация, получив от Дюпонов дополнительные капиталовложения в сумме 50 млн. долл., стала бурно расширяться. Она купила за 30 млн. долл. фирму "Фишер боди", прихватив заодно за сущую безделицу в 56 тыс. долл. фирму по производству холодильников "Фриджидер"; она также приобрела "Уорнер гирз" и компанию по производству тормозов. На вопрос директоров о том, зачем Дюранту понадобились электрические холодильники, он ответил, что холодильник похож на автомобиль: это тоже ящик с мотором внутри. В целях финансирования маклеров и клиентов была учреждена акцептная компания "Дженерал моторс корпорейшн".

Печатается по: Селигмен Бен-Барух. «Сильные мира сего: бизнес и бизнесмены в американской истории». - М.: Прогресс, 1976. - С.274-276.

2.8. Макс Вебер – социолог, философ, экономист



Немецкий социолог Макс Вебер⁸⁹ (1864-1920 гг.). Теоретически обосновал работы Тейлора - жесткий порядок, подкрепленный соответствующими правилами (принципы Т), является наиболее эффективным методом. Вебер писал на самые разные темы, включая социологию религии, воздействие сборочных линий на рабочих, теорию социальной и экономической организации. Комплексность его работ позволяет заявлять права многих академических дисциплин, таких, как социология, экономика и философия. Для менеджмента особый интерес представляют его идеи о рациональной природе человека и организационных структур в силу их значения

для принятия управленческих решений. Эти идеи он изложил главным образом в своей книге "Теория социальной и экономической организации".

Вебер полагал, что функционирующую организацию можно разложить на составные части и «пронормировать» работу каждой из них⁹⁰. Он считал, что можно регламентировать и функции и количество управленцев. Однако его активно за это критиковали. Например, Паркинсон говорил, что количество служащих и объем работы не связаны между собой.

М.Вебер создавал свои правила регламентации, считая, что он может управлять всем процессом, однако практики относились к подобным мыслям критично.

Развивая учение Тейлора, он изучал психологические явления, дающие возможность наиболее полно проявиться творческим способностям человека и вызывающие в нем состояние воодушевления, а затем обретения веры. Но он рассматривал эти явления как нечто, зависящее от появления вождя.

⁸⁹ Вебер родился в 1864 г. в Германии. Его отец был юристом и активно интересовался политикой. Его мать была глубоко верующей и посвятила себя благотворительной деятельности. Первые работы Вебера — «К истории торговых обществ в средние века» (1889), «Римская аграрная история и ее значение для государственного и частного права» (1891; рус. пер.: «Аграрная история древнего мира»- 1923), сразу поставившие его в ряд наиболее крупных ученых,— свидетельствуют о том, что он усвоил требования исторической школы и умело пользовался историческим анализом, вскрывая связь экономических отношений с государственно-правовыми образованиями. С 1904 г. Вебер (вместе с Вернером Зомбартом) становится редактором немецкого социологического журнала «Архив социальной науки и социальной политики», в котором выходят наиболее важные его произведения, в том числе ставшее всемирно известным исследование «Протестантская этика и дух капитализма» (1905). Этим исследованием начинается серия публикаций Вебера по социологии религии, которой он занимался вплоть до своей смерти. С 1903 по 1905 г. вышла серия его статей под общим названием «Рошер и Книс и логические проблемы исторической политэкономии», в 1904 г.—статья «Объективность социально-научного и социально-политического познания», в 1906 г.—«Критические исследования в области логики наук о культуре». Круг интересов Вебера в этот период был необычайно широк: он занимался античной, средневековой и новоевропейской историей хозяйства, права, религии и даже искусства, размышлял над природой современного капитализма, его историей и его дальнейшей судьбой; изучал проблему капиталистической урбанизации и в этой связи историю античного и средневекового города; исследовал специфику современной ему науки в ее отличии от других исторических форм знания; живо интересовался политической ситуацией не только в Германии, но и за ее пределами, в том числе в Америке и в России (в 1906 г. опубликовал статьи «К положению буржуазной демократии в России» и «Переход России к мнимому конституционализму»). С 1916 по 1919 г. он печатал одну из основных своих работ—«Хозяйственная этика мировых религий»—исследование, над которым он работал до конца своей жизни. Из наиболее важных последних выступлений Вебера следует отметить его работы «Политика как профессия» (1919) и «Наука как профессия» (1920). В них нашли отражение умонастроения Вебера после первой мировой войны, его недовольство политикой Германии в Веймарский период, а также весьма мрачный взгляд на будущее буржуазно-индустриальной цивилизации. Социалистической революции в России Вебер не принял. Уже посмертно были изданы его фундаментальная работа «Хозяйство и общество» (1921).

После того как Вебер блестяще проявил себя в качестве преподавателя-юриста в университетах Гейдельберга и Берлина, в 1894 г. он стал профессором политической экономии во Фрайбурге, а затем с 1896 г. в Гейдельберге.

Как и Тэйлор, Вебер был подвержен припадкам нервной болезни. Когда он был еще молодым человеком, эта болезнь обострилась и вынудила его оставить работу в университете и провести несколько лет в путешествиях. После того как он был взят в армию и отслужил свой срок, Вебер согласился стать преподавателем в Мюнхенском университете, где проработал 20 лет. В 1920 г. в возрасте всего 56 лет и на вершине своей научной карьеры он умер.

⁹⁰ Наиболее удачные для своего времени попытки построить модель «деловой» организации впервые были предприняты М. Вебером, А. Файолем, Г. Черчем.

На основе анализа различного рода организаций (правительственных, военных, церковных, коммерческих и т.д.) М. Вебер пришел к выводу, что иерархия, власть и бюрократия составляют основу любых социальных организаций. Он использовал аналогию военной организации для разработки, по его мнению, наиболее рационального подхода в поисках эффективной системы организации. Такой подход Вебер назвал бюрократическим. Он основывается на постулате, согласно которому "объективное ведение бизнеса означает прежде всего ведение бизнеса в соответствии с надежными правилами независимо от личности".

Идеальная бюрократия по Веберу - "выборочная реконструкция" реального мира, открывающая, по мнению выдвинувшего эту идею М. Вебера, новые возможности организации труда. Идеальная бюрократия не существует в реальности, это лишь теоретическая модель того, как следует планировать труд в больших организациях. Здесь подбор кадров и пребывание в должности определяются компетентностью, тем, что человек знает, а не тем, кого он знает, решения принимаются на основе апробированных правил и процедур, а власть в организации распределяется в соответствии с занимаемым положением, а не по божественному праву или традиции. Бюрократия Вебера отличается от всех прочих известных структур объективностью отбора информации для высших руководителей экспертами внизу, которые не заинтересованы в ее "просеивании". В результате руководитель оказывается хорошо информирован как раз в той области, за которую он непосредственно отвечает. Идеальная бюрократия Вебера — это своеобразная форма рациональности, которая вошла в качестве нормы в современную теорию принятия решений.

В "идеальной бюрократии" М. Вебера выделяется менеджер рациональный и нерациональный - характеристика лица, принимающего решения, с точки зрения нормативной рациональности, которая определяется как степень информированности руководителя. Менеджер рациональный - это прежде всего хорошо информированный менеджер, тогда как менеджер нерациональный не обладает достаточным знанием ситуации менеджер рациональный имеет установку, конкретную цель, а менеджер нерациональный таковой не имеет. На этом основании М. Вебер говорил о рациональности как критерии оценки поступков. Рациональное поведение ориентировано на достижение недвусмысленной цели, а средства для достижения этой цели выбираются в зависимости от наличия относительно надежной информации.

Согласно Веберу, бюрократическая форма организации отличается следующими характеристиками:

четкое определение обязанностей каждой должности на предприятии на основе функциональной ответственности;

четко установленная иерархия команд, охватывающая все уровни организации;

комплекс правил и процедур, предписывающих права и круг ответственности каждого сотрудника, а также то, как он должен действовать на работе;

организация, функционирующая безлично, т.е. вне зависимости от личностного начала;

организация, в которой работники поощряются исключительно за техническую компетентность.

Согласно Веберу, увеличение числа предприятий и организаций, использующих бюрократические принципы деятельности, объясняется их техническим превосходством над другими подходами⁹¹.

В системе Вебера легитимная власть может быть трех типов: 1) рациональная, основанная на законе и компетенции; 2) традиционная, основанная на незыблемых обычаях и традициях; 3) харизматическая, основанная на святости, личном мужестве или хороших манерах. Говоря об императивном управлении или о господстве⁹², Вебер сделал важное и неожиданное в данном случае допущение: чтобы быть действенным, такое управление подразумевает определенную степень "готовности подчиниться", т.е. восприятие власти лидера его ведомыми.

Профессор Чикагского университета Питер Блау указывает, что теория Вебера объясняет социальную структуру лишь посредством того, как функционирует каждый из составляющих ее элементов. Однако такой подход фактически исключает необходимость скрупулезного исследования «возмущений», которые различные элементы порождают в структуре организации.

⁹¹ Сам Вебер считал, что созданная им модель организации соответствует стадии машинного производства. Развитой бюрократический механизм так относится к добюрократическим формам администрации, как машинное производство к доиндустриальным формам труда.

⁹² Господство - "вероятность того, что распоряжение определенного содержания будет принято подчиненными к исполнению" (М. Вебер).

По Веберу, эффективность деятельности организации достигается путем внедрения принципов «безличной беспристрастности» и «корпоративного духа».

Однако эти принципы фактически несовместимы друг с другом, так как если в отношениях между служащими в организации царит «безличная беспристрастность», то вряд ли можно ожидать, что здесь возникнет «корпоративный дух». Точно так же бюрократические, иерархически построенные отношения между руководителями и подчиненными побуждают последних (стремящихся к тому, чтобы у начальников сложилось о них хорошее мнение) скрывать дефекты в своей работе, но отсюда — нарушение потока информации, идущей вверх по иерархии, и тем самым резкое снижение эффективности управления. Серьезные области имеет и «система выдвижения» служащих в бюрократической организации, так как выдвижение по старшинству и по заслугам далеко не соответствуют друг другу, постоянно вступают в противоречие, что опять-таки не может не отражаться на иерархически построенных отношениях и эффективности работы организации в целом.

Таким образом, американские теоретики признают, что М. Вебер, оставляя в стороне или, по крайней мере, придавая случайный характер «дисфункциям», упускал из виду некоторые реальные проблемы организации управления, значение которых особенно возрастает в наше время.

«Рационализация» или «бюрократизация» (по Веберу, эти понятия совпадают) не могут быть абсолютными. Поэтому задача эмпирического исследования заключается в том, чтобы определить пределы ее осуществимости на данном конкретном предприятии или учреждении, т.е. «идеальный тип» трактуется как концептуальная схема, с помощью которой осуществляется спецификация факторов, составляющих деятельность той или иной организации.

Американские авторы, высоко оценивая значение организационной модели Вебера, подчеркивают вместе с тем, что он интересовался лишь чисто формальной организацией бюрократии, а все отклонения от нее рассматривал как «идиосинкразические», не представляющие интереса для исследователя. Между тем эмпирические исследования последних десятилетий опровергли такой подход. «Неформальные отношения» и «неофициальная практика» играют большую роль в отношениях между членами бюрократической организации и приобретают даже организованные формы, не будучи официально санкционированными⁹³.

Однако в современных организациях происходит постепенный отход от командных методов управления, и развиваются не прямые, косвенные формы контроля. Эти опосредованные методы управления более совместимы с традиционными демократическими ценностями буржуазного общества, нежели бюрократическая власть, осуществляемая посредством цепи распоряжения. Кроме того, отказ от некоего подобия армейских команд в управлении снижает скрытое противодействие и саботаж подчиненных, что делает не прямые методы контроля более эффективными в сравнении с традиционными.

В Польше применял научные методы управления Кароль Адамецкий (1866-1933гг), аналогичные тем которые были открыты Тейлором и его коллегами. Кароль Адамецкий (1866—1933) окончил Петербургский университет, работал на заводах Луганска, Екатеринослава. С 1895 г. он начал разрабатывать элементы научного управления, причем независимо от Тейлора шел тем же путем.

Он автор так называемой теории гармонизации, в которой постулировал необходимость создания технических норм времени для управления производством.

Он указывал, что для минимизации трудовых затрат мощность каждой производственной единицы должна соответствовать каждой другой кооперированной единице («гармонизация»).

Адамецкий разрабатывал принципы дифференциации и координации работ. Он предложил также графические методы управления производством. С 1919 г. Адамецкий жил в Польше, был профессором Варшавского политехнического института, создал Польский институт, научного управления, был почетным членом Варшавской академии технических наук, Чехословацкой академии искусств, первым вице-президентом CIOS, вторым лауреатом золотой медали CIOS (на V Международном конгрессе по научному управлению в 1932 г. в Амстердаме).

⁹³ Гвишиани Д.М. Организация и управление. - М.Наука, 1972 с.282-284

Польские ученые в наши дни провели большую работу по отысканию трудов К. Адамецкого и издали их в Варшаве в 1970 г. Имеется сокращенный русский перевод. Труды Адамецкого были изданы в Варшаве только в 1970 г., а в СССР - в 1972 г.⁹⁴

Вальтер Поляков (род. в 1879 г.), русский по происхождению. Работал над тем, чтобы советская промышленность использовала принципы научного управления, которые он изучил во время своего визита в Соединенные Штаты.

Йоити Уэно (1883-1957) применял идеи научного управления в Японии, затем он прибыл в Соединенные Штаты для проведения исследований совместно с Гилбретом. Он перевел труды Гилбрета на японский язык и пригласил многих наиболее известных специалистов в области научных методов управления на Восток для обсуждения их идей. К 1930 г. научные методы управления получили международное распространение. Масштабы этой деятельности ограничивались в основном уровнем производственных рабочих и руководителей среднего уровня. Однако успех на этом уровне привел к изменению отношения численности руководителей к численности рабочих, и в конечном счете к перемещению внимания к верхним уровням иерархии.

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. Проблемами научного управления производством в Германии занимался Вальтер Ратенау (1867—1922). 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.

Заслуга школы научного управления заключается в утверждении следующих принципов:

использование научного анализа для определения оптимальных способов выполнения задачи;

отбор работников наиболее подходящих для выполнения определенных задач и их обучение;

обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения задач;

систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности;

выделение планирования и обдумывания в отдельный процесс;

утверждение менеджмента в качестве самостоятельной формы деятельности, науки. Формирование функций менеджмента.

В 1920 г. в США были образованы Национальное бюро экономических исследований и Бюро персональной администрации. В 1922 г. возникла Американская ассоциация управления и вскоре - Общество развития управления.

⁹⁴ Адамецкий К. О науке управления. Избр. произведения. — М., 1972.

ГЛАВА 3. КЛАССИЧЕСКАЯ ИЛИ АДМИНИСТРАТИВНАЯ ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ

3.1. Г. Файоль – основоположник административной школы



Генри Файоль (1841 - 1925 гг.) французский администратор и предприниматель. Генри Файоля обычно называют отцом современной теории управления. После окончания Французского национального горного училища в возрасте 19 лет в Сент-Этьене он поступил на работу на горно-рудный комбинат, известный как "Комментри-Форшамболь («Комамбо»)". Здесь он проработал всю жизнь, достигнув должности генерального управляющего (по существу, президента) в 1888 г., и находился на этом посту до 1918 г., когда он стал директором фирмы. Файоль

проявил себя выдающимся организатором. Когда он занял пост генерального управляющего, фирма находилась в критическом состоянии, а в 1918 г. ее финансовая стабильность была превосходной. Выйдя в отставку, последние годы жизни Файоль посвятил организации французского Центра административных исследований и пытался применить некоторые из своих идей для реорганизации общественной администрации Франции.

Современные исследователи справедливо обращают внимание на то обстоятельство, что Файоль, находясь на посту высшего руководителя в промышленности, смотрел на администрацию «сверху вниз», что давало ему более широкую перспективу в сравнении с Тейлором, который был в первую очередь техническим специалистом и, следовательно, был вынужден взирать на высшее руководство «снизу вверх».

В 1916 г. Файоль написал книгу "Промышленное и общее управление"⁹⁵. Цель Файоля - поднять статус администрации путем предоставления аналитической основы менеджмента. На английский язык книга была переведена только в 1949 г.

Файоль выдвинул положение о том, что человек, выполняющий чисто управленческие функции, должен уметь применять эти способности в других отраслях и даже на других направлениях своей профессиональной карьеры. Так, руководитель в сфере бизнеса может успешно работать в качестве администратора в здравоохранении или в школе подготовки кадров для бизнеса, армейский генерал может на соответствующем уровне заниматься гражданской службой. В качестве примеров приводится Д. Эйзенхауэр — генерал армии, президент Колумбийского университета и президент США, или Р. Макнамарра — офицер стратегической службы, позднее один из директоров компании "Форд мотор" и президент Международного банка реконструкции и развития.

В книге "Общий и промышленный менеджмент" Файодем также была развита идея подготовки кадров менеджмента. Файоль был убежден в том, что отсутствие в его время школ, где можно было овладеть управленческим мастерством, объясняется тем, что не было единой общей теории управления («администрирования науки» или «административной теории»), которую можно было бы в этих школах преподавать. Подготовка управленческих кадров должна стать заботой школы, семьи, деловых компаний и государства. Если бы семья больше внимания уделяла принципам и практике ведения домашнего хозяйства, то идеи менеджмента "естественным образом" проникали бы в сознание ребенка и создавали основу для дальнейшего их развития в школе. Образование в высшей школе должно иметь общий характер, но при этом дополняться учебным курсом менеджмента. Компании должны организовывать у себя практические семинары и поощрять все формы обучения менеджменту сотрудников, в то время как государство должно подать пример и ввести курс менеджмента в государственную систему образования.

⁹⁵ Другой перевод книги звучит так: «Общая и промышленная администрация». Эта книга была задумана как первая часть большой работы, в которой должны были быть подытожены личные наблюдения и опыт Файоля, а также рассмотрены «административные уроки» первой мировой войны. Однако вторая половина намеченного им широко охватывающего исследования так и не была завершена. Другое крупное произведение Файоля — «Административная теория государства» (выступление на Второй Международной конференции по административной науке в Брюсселе в 1923 г.). Отметим также, что в переводах Файоля на английский язык постоянно допускалась неточность: французское слово «администрация» заменялось английским словом «менеджмент». В новейших американских изданиях эта ошибка исправлена.

Файоль разделил административную деятельность в области предпринимательства на шесть групп:

1. Технические операции (производство, обработка);
2. Коммерческие операции (закупка, сбыт, товарообмен);
3. Финансовые операции (поиск капитала и контроль);
4. Операции по обеспечению безопасности (охрана товаров и защита людей);
5. Бухгалтерские операции (учет запасов, балансовые отчеты, статистические данные);
6. Административные операции (планирование, организация работ, координация и контроль)⁹⁶.

Все операции, какие только встречаются в предприятиях, можно разбить на шесть следующих групп:

1. Технические операции (производство, выделка и обработка).
2. Коммерческие операции (покупка, продажа и обмен).
3. Финансовые операции (привлечение средств и распоряжение ими).
4. Страховые операции (страхование и охрана имущества и лиц).
5. Учетные операции (бухгалтерия, калькуляция, учет, статистика и т. д.).
6. Административные операции (предвидение, организация, распорядительство, координирование и контроль).

Каким бы ни было предприятие: простым или сложным, небольшим или крупным, эти шесть групп операций, или существенные функции, мы встречаем в нем всегда (с. 9).

Административная функция.

Ни на одной из пяти предыдущих функций не лежит задача выработки общей программы работы предприятия, подбора его рабочего состава, координирования усилий, гармонизации действий. Эти операции не составляют принадлежности технической функции, ни тем более функций коммерческой, финансовой, страховой или учетной. Они образуют особую функцию, которая обычно обозначается именем управления и свойства и границы которой — мы сказали бы — определяются довольно неудовлетворительно.

Предвидение, организация, координирование и контроль составляют в обычном понимании бесспорную область управления.

Так же ли бесспорно относится сюда и распорядительство? Нет, не обязательно: распорядительство можно было бы изучать и отдельно. Но я решил включить его сюда по следующим соображениям:

1. Подбор и формирование персонала, и создание социального организма предприятия, входящие в задачи управления, в высокой степени связаны с распорядительством.
2. Большинство принципов распорядительства являются принципами управления. Управление и распорядительство тесно сплетены между собой. Даже с простой целью облегчения исследования интересно было сгруппировать в одно эти два вида операций.
3. Эта группировка, сверх того, имеет ту выгоду, что создает очень важную функцию, достойную того, чтобы привлечь и сосредоточить на себе внимание общества по крайней мере в той же степени, как это имеет место в отношении технической функции.

Итак, я предлагаю следующее определение:

УПРАВЛЯТЬ — значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать;

предвидеть, то есть учитывать грядущее и вырабатывать программу действия;

организовывать, то есть строить двойной — материальный и социальный — организм предприятия;

⁹⁶ Файоль не рассматривал специально роли рабочего, что объясняется спецификой его подхода в целом, вычленяющего в социальной организации ее общее строение. Поэтому его занимает больше образ «работника» вообще, в особенности руководителя, у которого он настойчиво подчеркивает волевые черты. Однако значение личностных качеств, согласно Файолю, заметно падает по мере снижения ранга, замещаясь качествами функциональными. Но и последние отнюдь не равномерно распределяются по различным категориям работников. Например, из шести видов «функциональных способностей», присущих, как правило, руководству, за рабочим признаются только четыре, да и среди них доминируют «технические» (85%), а «административные» функции его сведены к минимуму (всего 5% соответствующей деятельности).

*распоряжаться, то есть заставлять персонал надлежаще работать;
координировать, то есть связывать, объединять, гармонизировать все действия и все усилия;*

контролировать, то есть заботиться о том, чтобы все совершалось согласно установленным правилам и отданным распоряжениям.

При таком понимании управление не является ни исключительной привилегией, ни лично присваиваемой обязанностью начальника или директоров предприятия; это функция, разделяемая между головой и членами социального тела, подобно другим существенным функциям.

Административная функция ясно отличается от пяти других существенных функций.

Важно не смешивать ее с правлением.

Править — значит вести предприятие к его цели, стремясь извлечь возможно большие выгоды из всех ресурсов, которыми оно располагает; значит обеспечить действие шести существенных функций.

Управление же является лишь одной из шести функций, действие которых должно быть обеспечено правлением. Но в роли крупных директоров оно занимает такое значительное место, что иногда может казаться, будто роль эта исключительно административная (с.11-12).

«Общее и промышленное управление» А.Файоль//Управление это наука и искусство: А.Файоль, Г.Эмерсон, Ф.Тейлор, Г.Форд М. Изд-во Республика 1992 – 351 с.

Хотя Файоль определенно разграничивает управление и административную деятельность, вкладывая в понятие «администрация» значительно более узкое содержание, он все же нередко нарушает введенное им самим разграничение, используя этот термин и в более широком смысле, т. е. включая в него все вышеуказанные шесть функций и тем самым отождествляя его с управлением⁹⁷.

Проанализировав эти шесть операций, Файоль отмечает, что главной характеристикой работника является то, что относительная важность способностей решать технические задачи снижается, а важность организаторских способностей возрастает по мере того, как работник продвигается вверх по организационной иерархии.

Файоль составил перечень качеств, которыми, по его мнению, должны обладать менеджеры:

1. здоровье и физическая бодрость;
2. ум и интеллектуальные способности;
3. моральные качества, такие как настойчивость, энергия, мужество в принятии решения и ответственности, чувство долга;
4. хорошее образование;
5. управленческие способности: предвидение, умение разработать план действий, организационные навыки, искусство обращения с людьми, способность объединять и направлять усилия многих людей и умение их контролировать;
6. общую осведомленность во всех существенных функциях предприятия;
7. подлинную компетентность в той специфической деятельности, которая характеризует концерн.

Каждой группе операций, или существенной функции, соответствует специальная установка. Различаются установки: техническая, коммерческая, финансовая, административная и т. д.

Каждая из этих установок покоится на совокупности качеств и знаний, которые можно свести к следующим шести рубрикам:

1. *Физические качества: здоровье, сила, ловкость.*
2. *Умственные качества: понятливость, легкое усвоение, рассудительность, сила и гибкость ума.*
3. *Нравственные качества: энергия, стойкость, сознание ответственности, инициатива, чувство долга, такт, чувство достоинства.*

⁹⁷ А. Файоль. Общее и промышленное управление, стр. 16—18.

4. *Общее развитие: запас различных понятий, не относящихся исключительно к области выполняемой функции.*

5. *Специальные знания: относящиеся исключительно к какой-либо одной функции — будь то технической, будь то коммерческой, будь то финансовой, будь то административной и т. д.*

6. *Опыт: знания, вытекающие из практики; воспоминания об уроках, лично извлеченных из фактов.*

Такова совокупность качеств, навыков и знаний, создающих какую-либо из существенных установок; эта совокупность охватывает физические, умственные и нравственные качества, общее развитие, опыт и определенные специальные знания, относящиеся к выполняемой функции.

Важность каждого из элементов, составляющих установку, находится в соответствии с природой и важностью функции.

В простейшем предприятии, где все функции выполняются одним лишь лицом, объем необходимых установок, очевидно, сужен.

В крупном же предприятии, где выполняются важные и разнообразные операции, персонал должен обладать многочисленными установками в высокой степени; но ввиду того, что функции распределены между большим числом агентов, каждый из агентов обычно обладает лишь небольшим числом установок совокупности (с.12-13).

«Общее и промышленное управление» А.Файоль/Управление это наука и искусство: А.Файоль, Г.Эмерсон, Ф.Тейлор, Г.Форд М. Изд-во Республика 1992 – 351 с.

Файоль разработал 14 принципов управления - «максим», поясняя, что применять их надо, приспособив к своим конкретным потребностям. Принципы управления - это основные правила, определяющие построение и функционирование системы управления; важнейшие требования, соблюдение которых обеспечивает эффективность управления.

1. Разделение труда. Использование классической концепции специализации труда обеспечивает повышение эффективности.

2. Полномочие и ответственность. Согласно Файолю, полномочия ответственность неотделимы друг от друга. Полномочия означают "право командовать и возможность заставить подчиняться. Ответственность представляет собой вознаграждение или наказание, сопровождающие использование этой власти. В последующие годы данный принцип был назван паритетом полномочий и ответственности; это указывает на то, что они всегда должны быть одинаковы.

3. Дисциплина. Сущностью дисциплины является "повиновение, усердие, энергичность, правильное отношение, проявление уважения в рамках соглашения между организацией и ее работниками".

4. Единоначалие. У каждого работника должен быть один и только один начальник.

5. Единство управления. Единство управления не следует путать с единоначалием. Оно требует одного руководителя и единого плана для всех операций, преследующих одну и ту же цель.

6. Подчинение индивидуальных интересов общему благу. Цели организации должны преобладать над интересами отдельных лиц или групп работников.

7. Вознаграждение персонала. Файоль считает, что все работники должны получать вознаграждение за свой труд и что система платежей должна: а) обеспечивать справедливое вознаграждение; б) поощрять инициативу путем вознаграждения успешной работы, и в) вознаграждение не должно выходить за приемлемый предел.

8. Централизация. Файоль считает, что централизация полномочий является естественной тенденцией в организациях, так как обычно все основные решения принимают несколько человек, находящихся на верхнем уровне организационной структуры. Сама по себе централизация не является ни благом, ни злом. Однако она всегда присутствует в той или иной степени. Задача состоит в том, чтобы установить такую степень централизации, которая является наилучшей для организации.

9. Иерархия. Иерархия, или скалярная цепь⁹⁸, как она часто называется, представляет собой упорядоченность, или ранжирование, которое пронизывает организацию сверху вниз. Чтобы представить целостность иерархии и обеспечить единоначалие, коммуникации должны проходить по этому формальному каналу. Однако Файоль считает, что в крупной организации проблема бюрократизма и вытекающая из нее нецелесообразность всегда имеют длинный формальный путь. Например, на рис.1, при следовании по скалярной цепи работник Е должен подняться по иерархии до уровня А, а затем спуститься до уровня К, чтобы передать боковое сообщение.

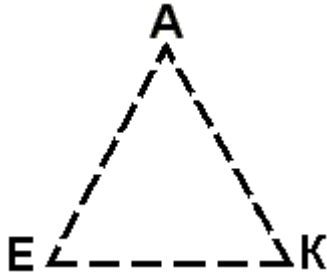


Рис. 1. Принцип трапа по Файолю:

1 - сообщение

Чтобы справиться с этой проблемой, Файоль предложил принцип трапа. Работники, находящиеся на одном уровне иерархии, должны иметь возможность общаться непосредственно друг с другом при условии, что они имеют разрешение от своих начальников на это и что они впоследствии сообщают своим начальникам о своем согласии так поступать. Таким путем никогда не нарушится целостность иерархии. Кроме того, Файоль заметил, что если руководитель А заставит руководителей В и Н использовать принцип трапа, а они сделают то же самое в отношении своих подчиненных С и J, то в организацию будет внесена значительно большая эффективность. Хотя было бы ошибкой покидать иерархическую цепь, еще большей ошибкой было бы следовать ей, когда такая процедура оказывается пагубной для предприятия.

10. Порядок. "Место для всего и все на своем месте" - так Файоль описывает принцип порядка.

11. Равенство. Равенство обеспечивается, когда дружественные отношения сопровождаются справедливостью.

12. Стабильность персонала. Способное работнику требуется определенное время для того, чтобы освоить свои обязанности выполнять их удовлетворительно. Таким образом, организации должны поощрять долговременную службу своих работников.

13. Инициатива. Файоль определил инициативу как способность разрабатывать и осуществлять план действий.

14. Честь мундира (корпоративный дух). Честь мундира, или моральное состояние зависит от гармонии и единства персонала организации.

В заключение заметим, что Файоль не стремился дать исчерпывающий перечень принципов. Он описал только те из них, которые использовал чаще всего. Но среди всех этих принципов Файоль выделяет наиболее важные, и прежде всего «единство командования» и «единство руководства». Это означает, что служащий должен получать приказы только от одного начальника, что для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель, должны быть «один руководитель и одна программа... Это—необходимое условие единства действия, координации сил, сложения усилий. Тело с двумя головами в социальном мире, как и в животном,— чудовище. Ему тяжело жить»⁹⁹. «Двойное командование» может возникнуть, по его мнению, лишь вследствие не-

⁹⁸ Принцип скалярности — один из четырех принципов Муни и Рейли обоснованный в книге "Принципы организации", в соответствии, с которым координация начинается на самом вершине организационной структуры и спускается вниз по всей организации. В результате управленческая власть и ответственность распределяются по всей структуре. Это и есть градация власти и ответственности среди менеджеров различных уровней, которая образует иерархию, или вертикальное разделение труда. По мысли Урвика, высшая власть в организации должна по необходимости присутствовать, но в форме "скалярного процесса" она образует прямую линию от вершины иерархии в направлении к каждому сотруднику организации. Власть перемещается по "скалярной цепочке", распределяя полномочия и координируя работу персонала.

⁹⁹ А. Файоль. Общее и промышленное управление, с. 39.

оправданного смешения функций и несовершенного разграничения их между подразделениями. Оно не только абсолютно излишне, но и крайне вредно. «Ни в одном из случаев не бывает приспособления социального организма к дуализму распорядительства»¹⁰⁰.

Файоль придает «штабной» работе совершенно исключительное значение, считая, что кроме оказания помощи управляющим в переписке и прочих текущих делах, осуществления связи и контроля «штабные специалисты» призваны заниматься разработкой планов и внесением усовершенствований во все сферы деятельности. Но при этом сотрудники «штаба» должны быть освобождены от всякой ответственности за ведение дел, т. е. стоять в стороне от линейной системы управления. «Штаб» должен быть органом мышления, изучения, наблюдения, и главная функция его - подготовка под административным воздействием к будущему и выявление всех возможных усовершенствований.

Образно Файоль сравнивал роль простого исполнителя с функцией клеточки, а роль администрации - с нервной системой. Допуская возможность принятия решений и на нижних этажах власти. Однако степень ответственности должна при этом распределяться пропорционально важности данного звена в системе целого. Из всего этого и сложилась, но несколько позже, практика делегирования полномочий.

Файоль первый кто классифицировал изучение менеджмента по функциональным признакам. Он дал определение видов деятельности или функций руководителя: планирование, организация работы, управление, координация и контроль. Он считал, что им очень мало уделяют внимания в практике. Файоль выдвинул положение об универсальности управленческих функций, что все перечисленные им управленческие функции свойственны менеджерам, работающим в самых разных по профилю организациях. Президент корпорации, армейский генерал, президент университета и даже папа римский - все они планируют, организуют, координируют, руководят и контролируют, т.е. исполняют аналогичные функции. Не все согласны с данным положением, ссылаясь на различие управленческих задач, например в здравоохранении, на государственной службе и в бизнесе. В то же время можно без труда привести примеры того, как менеджеры в самых разнообразных областях своей практической деятельности добивались успеха.

Органом и инструментом административной функции служат лишь образования социального порядка. В то время как прочие функции оперируют материалом и машинами, административная функция воздействует только на персонал.

Здоровье и хорошее функционирование социального образования зависят от известного числа условий, которые почти безразлично обозначаются то именем принципов, то — законов или правил. Я предпочитаю термин принципы, не связывая, однако, с ним идеи суровой строгости. В административном начале нет ничего негибкого и абсолютного; все в нем вопрос меры. Почти никогда не приходится применять один и тот же принцип в тождественных условиях: надо учитывать различные и меняющиеся обстоятельства, различие и смену людей и много других переменных элементов.

Стало быть, принципы должны быть гибки и применимы при всяких запросах. Надо уметь ими оперировать. Это трудное искусство, требующее вдумчивости, опыта, решительности и чувства меры.

Чувство меры — производное такта и опыта — одно из важнейших качеств администратора.

Число принципов управления неограниченно. Всякое правило, всякое административное средство, укрепляющее социальное образование или облегчающее его отправление, занимает свое место среди принципов, во всяком случае, на все то время, пока опыт утверждает его в этом высоком звании. Изменение положения вещей может повлечь за собой изменение правил, вызванных к жизни этим положением.

Я подвергну дальше обзору некоторые из принципов управления, которые мне чаще всего приходилось применять, а именно:

- 1. Разделение труда.*
- 2. Власть.*
- 3. Дисциплина.*
- 4. Единство распорядительства (командования).*

¹⁰⁰ Там же, с. 38.

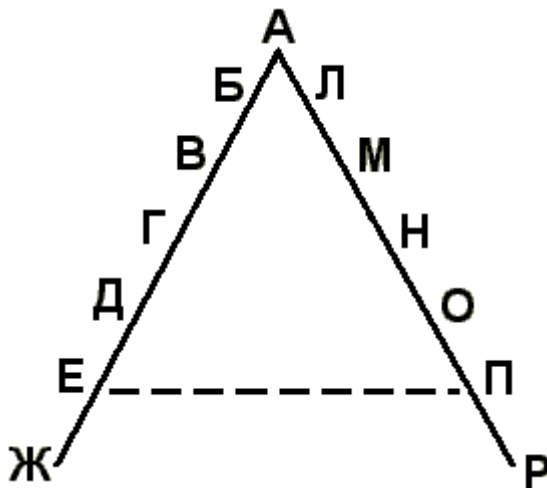
5. Единство руководства.
6. Подчинение частных интересов общему.
7. Вознаграждение.
8. Централизация.
9. Иерархия.
10. Порядок.
11. Справедливость.
12. Постоянство состава персонала.
13. Инициатива.
14. Единение персонала (с.20-21).

Иерархия есть ряд руководящих должностей, начиная с высших и кончая низшими.

Иерархическая колея — это тот путь, по которому — проходя все ступени — следуют бумаги, идущие от высшей власти или адресуемые ей. Этот путь диктуется одновременно необходимостью обеспеченности передачи и единства распорядительства. Но он не всегда самый скорый; иногда он даже губительно длителен в очень крупных предприятиях, вроде государства.

Между тем есть много операций, успех которых поκειται на быстром исполнении; значит, надо уметь совместить уважение к иерархической колее с обязательством быстро доходить до цели. Это достигается следующим образом.

Допустим, что необходимо установить связь между отделом Е и отделом П в предприятии, в котором иерархия может быть изображена двойной лестницей Ж—А—Р.



Следуя по иерархической колее, надо было бы подняться от Е до А, затем спуститься от А до П, останавливаясь на каждой ступени, затем вновь подняться от П до А и спуститься от А до Е, чтобы вернуться к отправному пункту.

Очевидно, гораздо проще и быстрее пройти прямо из Е в П, пользуясь мостком Е — П. Чаще всего так и поступают.

Иерархический принцип будет соблюден, если начальствующие лица Д и О уполномочат своих соответственных агентов Е и П вступить в непосредственные взаимоотношения; и положение будет вполне урегулировано, если Е и П будут непосредственно осведомлять своих начальников о том, что они сделали по общему согласию.

Поскольку действия Е и П остаются согласованными и одобряются их непосредственным начальством, постольку их прямые взаимоотношения могут продолжаться; с момента же, когда согласованность нарушается или действия не одобряются начальством, — прекращаются и эти взаимоотношения и вновь устанавливаются по иерархической колее.

Таково фактическое положение в огромном большинстве дел. Оно допускает обычно известную степень инициативы на всех ступенях лестницы.

В маленьком предприятии общий интерес, то есть интерес самого предприятия, легко ощутим, и хозяин, присутствуя в нем, всегда может напомнить об этом интересе тем, кто попытался бы о нем забыть.

В государстве же общий интерес — вещь столь сложная, столь обширная, столь отдаленная, что о нем не всегда имеется отчетливое представление; и хозяин для большинства чиновников есть нечто вроде мифа. И если идея об этом общем интересе не оживляется

беспрерывно высшей властью, то она постепенно бледнеет, слабеет, и каждое учреждение начинает считать себя как бы самоцелью, забывая, что оно является лишь колесом в огромной машине, все части которой должны двигаться согласованно; оно изолируется, замыкается и признает лишь одну иерархическую колею.

Применение мостка — просто, быстро, верно; оно позволяет двум агентам Е и П решить в одном заседании, в несколько часов такой вопрос, который по иерархической колее пройдет двадцать этапов, обеспокоит много народу, вызовет огромную переписку, заставит потерять недели или месяцы, для того чтобы прийти в конце концов к решению, в общем — менее удачному, чем то, которое можно было получить, поставив в непосредственное соприкосновение Е и П.

Возможно ли, чтобы подобная — смешная и гибельная — практика могла бы теперь быть в ходу? К сожалению, в этом не приходится сомневаться, когда речь идет о государственных учреждениях.

Обычно думают, что главной причиной этого является боязнь ответственности. Я полагаю, что это скорее результат недостаточной административной установки руководителей.

Если б глава А требовал от своих сотрудников Б и Л применения в нужных случаях мостка и рекомендовал бы им требовать того же от их подчиненных В и М и т. д., то соответственные навыки и мужественное принятие на себя ответственности появлялись бы одновременно с развитием практики кратчайших путей.

Ошибкой является уклонение без нужды от иерархической колеи; но гораздо большая ошибка — следование по ней, когда это может грозить опасностью предприятию. Иногда обстоятельства складываются для предприятия очень неблагоприятно. И если служащему приходится, не имея возможности узнать мнение главы предприятия, самому делать выбор между двумя процессами, — у него должно быть достаточно мужества и достаточно чувства независимости, чтобы выбрать тот, который диктуется общими интересами. Но для того чтоб у него было подобное умонстроение, надо, чтоб он к этому был заранее подготовлен и чтоб его начальство подавало ему подобные примеры. Пример должен идти сверху (с.34-36).

Какое важное значение придают в деловых кругах предвидению, об этом можно судить по изречению: «Управлять — это предвидеть». Действительно, если предвидение и не есть на сто процентов управление, то оно, во всяком случае, составляет существенную часть последнего. Предвидеть здесь означает — исчислять будущее и готовить его; предвидеть — это уже почти действовать.

Предвидение может проявляться бесчисленными способами, но главное его проявление, его самый осязательный признак, его наиболее действительное орудие - это программа действия.

Программа действия — это одновременно конечная цель, руководящая линия поведения, этапы предстоящего пути и средства, которые будут пущены в ход; это — картина будущего, где ближайшие события начертаны с известной отчетливостью, соответственно ясности всего плана, а отдаленные — представлены более или менее смутно; это — предвидимый и подготовленный на известный период ход предприятия.

Программа действия зиждется: 1) на ресурсах предприятия (недвижимость, оборудование, сырье, денежный капитал, персонал, мощность производства, район сбыта, социальная конъюнктура и т. д. и т.д.); 2) на природе и важности текущих операций и 3) на возможностях будущего, зависящих частью от технических, коммерческих, финансовых и иных условий, в свою очередь подверженных изменениям, важность и момент наступления которых нельзя определить наперед.

Подготовка программы действия — одна из наиболее важных и трудных операций во всяком предприятии; она приводит в действие все отделы и все функции, в частности административную функцию.

И когда руководитель предприятия принимается за составление программы действия, указывает ее цель и объем, определяет участие каждого отдела в общем деле, координирует отдельные части программы, гармонизирует ее в целом и, наконец, принимает решение о том, какой держаться линии поведения, — он, в сущности, этим и выполняет свою функцию администратора.

При этом при выборе линии поведения важно, чтобы не только ничем не нарушались принципы и правила хорошего управления, но, наоборот, чтобы принятые расписания облегчали приложение этих принципов и правил.

Стало быть, ко всем техническим, коммерческим, финансовым и иным «установкам», необходимым главе предприятия и его сотрудникам для выработки программы действия, должна быть еще присоединена серьезная административная «установка» (с.42-43).

Хороший пример, подаваемый начальником.

Известно, что каждый начальник властен заставить повиноваться себе. Но предприятие обслуживалось бы очень дурно, если бы повиновение достигалось лишь благодаря боязни репрессий. Существуют другие способы достигнуть более плодотворного повиновения — того, которое является источником самодовлеющих усилий и обдуманых действий.

Иному начальнику удастся достигнуть повиновения, активности, усердия и даже преданности без видимых усилий; другому же это никогда не удастся.

Среди всех средств воздействия одним из самых могучих является личный пример.

Если начальник подает пример аккуратности, никто не смеет являться с опозданием. Если он деятелен, мужествен, предан, ему подражают, и если он умеет вести дело, ему удастся заставить сотрудников полюбить работу.

Но и плохой пример также заразителен, и, исходя от верхов, он дает иногда самые губительные последствия для всего предприятия в целом.

Это одно из бесчисленных оснований, заставляющих желать всегда хорошего начальника (с.75).

«Общее и промышленное управление» А.Файоль//Управление это наука и искусство: А.Файоль, Г.Эмерсон, Ф.Тейлор, Г.Форд М. Изд-во Республика 1992 – 351 с.

Планирование. Планирование требует прогнозирования событий и построения на основе этого прогноза действующей программы. Прогнозы должны охватывать как можно больший период будущего в зависимости от потребностей организации, хотя прогнозы на 10 лет должны уточняться каждые 5 лет. Одна из важнейших функций руководителя, содержащая в качестве главных компонентов прогнозирование будущего развития и выработку способов реализации этого будущего. В представлении классического менеджмента (Файоль) планы должны быть унифицированы по вертикали, так чтобы задания на нижних уровнях структуры логически вытекали из планов, выработанных на самом верху. Столь же четкая координация планов существенна для единства по горизонтали всех подразделений - производственного, финансового или сбытового. По Файолю, планы следует четко формулировать, чтобы задавать ориентиры, в то же время они должны быть достаточно гибкими с тем, чтобы реагировать на меняющиеся условия окружающей среды

Организация работы. Организация работы охватывает упорядочение деятельности, обеспечение материалами и рабочей силой для выполнения установленных заданий. Для этого требуется эффективная координация всех ресурсов фирмы.

Руководство. Руководство включает в себя искусство вести за собой в сочетании с целью привести организацию в движение. Подавать хороший пример, проводить периодические проверки организации, избавляться от некомпетентного персонала и избегать копания в мелких деталях - вот некоторые из рекомендаций Файоля для эффективного выполнения этой функции.

Координация. Координация обеспечивает требуемые единство и гармонию необходимые для достижения целей организации. Файоль считает, что одним из путей достижения этого являются регулярные встречи руководителей и их подчиненных. При правильном выполнении этой функции работа будет идти без помех.

Контроль. Контроль представляет собой наблюдение за тем, чтобы все протекало в соответствии с принятым планом. Эта функция должна охватывать все элементы производственной деятельности: рабочую силу, материалы и операции.

Файоль в значительно меньшей степени, чем Тейлор, уделял внимание операционному уровню и в значительно большей степени придерживался точки зрения общего управления. Создал концептуальную основу для анализа процесса управления. После 2 мировой войны, когда в США начали расти школы бизнеса, концептуальная основа Файоля дала ориентиры на основе которых были написаны многие учебники по менеджменту. Многие ученые развили функции Файоля и потом стали известны как представители школы процесса управления, основы которой несомненно заложил Файоль. Он обратил внимание на необходимость обучению менеджменту.

Файоль верил, что управлению можно научиться и что менеджеры могут развиваться посредством тренировки. Это была первая всеобъемлющая теория управления. Он создал систему идей, которая могла быть применена ко всем областям управления. И он был одним из первых теоретиков Менеджмента, который выдвинул основные правила для больших организаций.

Деловое администрирование является одним из основных элементов управления персоналом в каждой преуспевающей фирме.

Так, английский исследователь Р. Фэлк в своей работе 1961 г. «Бизнес в управлении» называет семь таких принципов, которые принимают и большинство современных специалистов по организации:

1. Необходимо четко определить, в чем заключаются административные обязанности, и перечислить, кто за что отвечает.

2. Каждое отделение, отдел или секция должны иметь одну основную обязанность.

3. Каждое отделение, отдел или секция должны представлять собой организационно целое, руководимое одним административным работником.

4. Число сотрудников, подчиненных одному административному работнику, должно обычно составлять от 5 до 8 человек, за исключением особых случаев.

5. Второстепенные обязанности следует группировать с учетом возможностей, которыми обладают имеющиеся кадры, задачи которых должны быть четко определены.

6. Необходимо проводить различие между непосредственными административными и функциональными обязанностями, причем методы коммуникации для функциональных специалистов должны быть ясно изложены.

7. Необходимо в максимальной степени делегировать оперативную ответственность, одновременно принимая меры для обеспечения административного контроля»¹⁰¹.

Нетрудно убедиться, что эти принципы содержат в себе ряд положений, сформулированных еще представителями «классической» школы.

3.2. Развитие идей Файоля в работах Л. Гьюлика и Л. Урвика

Дальнейшим развитием классической теории управления занимались **Лютер Гьюлик**¹⁰² и **Линдалл Урвик**¹⁰³. За основу они приняли файолевские функции управления¹⁰⁴, и в конечном итоге административная деятельность включила в себя следующие функции:

1. планирование;

2. организация (создание формальных структур;

3. укомплектование штата;

4. руководство;

5. координация;

6. отчетность;

7. составление бюджета¹⁰⁵.

¹⁰¹ Гвишиани Д.М. Организация и управление, с.350

¹⁰² Д.Гьюлик уточнил элементы административной деятельности, уделив особое внимание работе с кадрами.

¹⁰³ Английский исследователь Л.Ф. Урвик является автором примерно 40 работ и многочисленных статей по вопросам организации управления производством. Ряд лет Урвик был директором Международного института по управлению в Женеве, а затем вице-президентом Британского института управления. Под его редакцией в 1956 г. вышла «Золотая книга менеджмента», в которой содержится много сведений по истории научного управления в разных странах.

¹⁰⁴ Наиболее видные систематизаторы и популяризаторы «классической» теории организационного управления являются Лютер Гьюлик и Линдалл Урвик. В 1937 г. Гьюлик и Урвик совместно редактировали «Доклады по вопросам науки администрации». Из II разделов в этом сборнике два—«Заметки о теории организации» и «Наука, ценности и общественная администрация» — принадлежат перу Гьюлика и два — «Организация как техническая проблема» и «функция администрации в аспекте работ Анри Файоля» — написаны Урвиком. Из других произведений этих авторов заслуживают особого упоминания «Административные размышления о второй мировой войне» Гьюлика и урвиковские «Элементы администрации». Гьюлик, кроме того, участвовал в работе Комиссии по административному управлению, созданной президентом Франклином Д. Рузвельтом в середине 30-х годов.

¹⁰⁵ Подробное изложение «классических», или «универсальных», принципов организации содержится в работе Гьюлика «Заметки о теории организации» Это следующие принципы: 1) разделение труда или специализация; 2) департаментализация на основе цели, процесса, клиентуры или места; 3) координация посредством иерархии; 4) координация посредством идей; 5) координация посредством комиссий; 6) децентрализация; 7) единство командования; 8) штаб и линия; 9) делегирование; 10) диапазон управления.

Из этих семи элементов административной деятельности три - планирование, организация и координация — непосредственно взяты из схемы Файоля. Вместо файолевского понятия «командование» появляется понятие «руководство». Гьюлик не выделяет в качестве отдельного элемента «контроль», который покрывается у него графами «составление бюджета» и «отчетность». В то же время если у Файоля работа с кадрами в основном входит в функцию «организации», то у Гьюлика она выделяется в качестве самостоятельного элемента («укомплектование штата»). Все эти семь элементов Гьюлик объединяет названием POSDCORB.

В ряду принципов Гьюлика - Урвика разработаны следующие принципы построения формальной организации:

1. соответствие людей структуре (сначала следует детально разработать структуру организации, а затем приступить к подбору специалистов в полном соответствии с требованиями структуры);

2. создание специального и «генерального» штаба. В организации следует иметь два вида штабов: специальных (разработка рекомендаций для руководителя организации) и «генерального» (подготовка и передача приказов руководителя, контроль текущей работы и оказание помощи руководителю в координации деятельности штабных специалистов);

3. сопоставимость прав и ответственности (любой линейный руководитель должен иметь власть, соответствующую и равную ответственности);

4. диапазон контроля (число лиц, непосредственно подчиненных руководителю)¹⁰⁶;

5. специализация (возможны три типа специализации управленческих работников: по признаку цели, операций, типу потребителя или географическому признаку);

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

Именно благодаря Линделлу Урвику была распространена и сохранена значительная часть работ Файоля.

¹⁰⁶ Урвик предложил идею логических квадратов как способ сравнения и систематизации концепций менеджмента. Л. Урвик подчеркивал необходимость подкрепления обязанностей соответствующими правами, в то время как Файоль ответственность рассматривал изолированно. Урвик четко сформулировал проблему «диапазона контроля», т. е. необходимости ограничения числа лиц в непосредственном подчинении руководителя (по его мнению, их должно быть не более 5—6). Следует отметить, что Гьюлик менее категоричен относительно максимального числа подчиненных у руководителя. Он делает попытку определить различные факторы, которые оказывают влияние на оптимальный диапазон, в частности выделяет личные способности самого руководителя, его территориальную близость к контролируемым подчиненным, характер выполняемой работы, устойчивость организации и др. Однако Гьюлик твердо придерживается необходимости учета этого принципа при организации управления. Здесь следует заметить, что вообще проблема контроля остается, и по сей день одним из наиболее крупных пробелов в теории организации. Грейкунас ввел даже особую математическую формулу для определения факторов, детерминирующих объем области контроля. Согласно его расчетам, введение каждого нового сотрудника в сферу подчинения данному начальнику примерно удваивает число потенциальных отношений. Если начальник имеет четырех подчиненных, то введение пятого увеличивает число потенциальных отношений начальника на 20, число потенциальных отношений каждого сотрудника на 9 и общее число возможных отношений возрастает с 44 до 100. Если начальнику подчинены 18 чел., то число его потенциальных отношений возрастает до астрономической цифры—2359602. Очевидно, расчетное число потенциальных отношений может быть использовано как критерий для определения объема «области контроля».

Как считают некоторые специалисты, использование формулы Грейкунаса эффективно тогда, когда предполагается, что: 1) начальник уделяет внимание потенциальным взаимоотношениям сотрудников; 2) отношения двух сотрудников в присутствии третьего отличаются от их же взаимоотношений в его отсутствие; 3) рассматриваются равноценные отношения без учета их частоты и длительности. С другой стороны, следует помнить, что у Грейкунаса речь идет о возможных, а не реальных отношениях, с которыми имеет дело начальник. Впрочем, отсутствие эмпирических проверок его формулы (как и аналогичных расчетов других исследователей, в частности того же Гьюлика) не дает пока возможности дать по ней какое-либо категорическое заключение. Подчеркнем также, что при определении области контроля «классической теорией» предполагалось, что начальник осуществляет контроль за деятельностью подчиненных, отдает им приказы и координирует формально в организационной схеме. В более поздних изысканиях учитывались данные о реальных возможностях и способностях человека. Так было установлено, что число людей, которым управляющий может уделять внимание, ограничено. Первоначально эта цифра определялась как бы «на глазок» (5—6 чел.), затем появились более точные критерии. Дэвис определяет число подчиненных при физической деятельности в 30 чел., при умственном труде - от 3 до 8. Дейл пришел к выводу, что в 100 обследованных им крупнейших американских фирмах число сотрудников, непосредственно подчиненных высшему администратору, равно примерно 8—9 (Гвишиани Д.М. Организация и управление, с.271-273).

Урвик опубликовал работу «Основы администрирования», в которой показал, что множество «принципов администрирования», сформулированных разными авторами, связаны некой общей для всех логической структурой. Он считал, что техника администрирования находилась тогда в процессе развития, и менеджеры, которые пытались руководить, не опираясь на административные принципы, рисковали все в большей мере оставаться просто любителями.

Большая часть книги "Основы администрирования" посвящена формированию административной структуры и модели для элементов административного управления. Предлагаемая модель представляет попытку воспроизвести предложенные Файолем административные принципы, обязанности и аспекты администрирования; организационные принципы Муни и Рейли¹⁰⁷, принципы Тейлора и избранные идеи других авторов. Изложенная концепция Урвика содержит убедительную аргументацию в пользу единой теории административной науки.

По формулировке Урвика, организация представляет собой определение видов деятельности, необходимых для достижения какой-либо цели (или «плана»), и их группирования с целью закрепления их за индивидуумами. Урвик предупреждает, что разработка организационной структуры должна осуществляться столь же «хладнокровно и отрешенно», как подготавливается какой-либо проект. При этом ни в коем случае не следует исходить из наличия тех или иных лиц, которые в данное время могут уже работать в организации: следует совершенно непредвзято сначала разработать соответствующую организационную структуру, а затем уже предпринять все необходимые меры, чтобы найти подходящих людей или «добиться их соответствия структуре»¹⁰⁸.

Урвик рассматривал понятие "научный менеджмент" как подтверждение того факта, что методология и общие принципы естественных наук, благодаря которым возникли химические и технические науки, могут и должны быть применены к сфере управления.

3.3. Представители административной школы (Г.Хопф, О.Шелдон и др.)

Остановимся еще на одном представителе школы Тейлора в США - Гарри Хопфе¹⁰⁹, этом «первом универсале управления», как он назван в американской литературе.

Пытаясь найти пути к рационализации методов администрирования, Хопф обратился к теоретическим аспектам научного управления, относящимся ко всей сфере предпринимательской деятельности. Хопф отстаивал ту точку зрения, что управление должно быть профессией. Он стремился создать систему методов, позволяющих администратору в наибольшей степени удовлетворить требованиям к профессии. Он предложил дифференцировать работу администратора и разделить ее на четыре составляющие: планирование, организация, координация, контроль.

Сущность этих четырех элементов управления Хопф изложил следующим образом:

планирование предлагает разделение работы на операции, которые могут выполнять люди средних способностей. Если это требование не соблюдается, может возникнуть перегрузка руководителей и задержка в прохождении дел;

организация предполагает оценку относительных возможностей производственных единиц и их групп на основании одних и тех же принципов. Если сохранение произвольных разграничи-

¹⁰⁷ Заметный вклад в формирование и развитие классической школы менеджмента внесли Дж. Муни и А. Рейли в 1939 г. опубликовали работу «Принципы организации», в которой они дали общее определение понятия 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: организация, как склярный (т. е. иерархия власти), функциональный принцип (разделение труда по функциям) и координация.

¹⁰⁸ Гвишиани Д.М. Организация и управление. - с.267

¹⁰⁹ Гарри Артур Хопф (1882—1949) родился в Англии, в 1898 г. переехал в США, учился в Нью-йоркском и Колумбийском университетах, бакалавр коммерческих наук (1906 г.), магистр (1916 г.), магистр деловой администрации (1922 г.), член-корреспондент научных обществ Англии, Франции, Германии, Швейцарии. В 1922 г. Хопф организовал фирму консультантов по научному управлению, в 1938 г.—Институт по научному управлению. Г. Холф начал работать в качестве мелкого служащего (стенографа) страховой компании. Его близость к администрации в сочетании с острым аналитическим умом позволила ему составить ясную картину полного произвола в управлении, вернее говоря, отсутствия управления, подобно тому, как это установил Тейлор в промышленности. Хопф, как он пишет, «мужественно (или, быть может, безрассудно)» бросился на борьбу с недостатками, но результаты были ничтожны и никак не соизмеримы с затраченными усилиями.

тельных линий между отделами, секциями, секторами, группами и др. считается более важным, чем сохранение единства рабочих процессов, то может возникнуть лишь дезорганизация и соответственно отсутствие координации;

координация ведет к установлению четко определенных отношений субординации, ответственности и отчетности. Сохранение этих отношений при таком виде управления определяется в значительной мере интеграцией зачастую расходящихся мнений администраторов относительно их взаимоотношений и характера персонального контроля над организацией.

контроль касается самых корней задачи административного управления. Оно предполагает отделение планирования от качества работы, без чего организация не будет работать эффективно. Такое разделение зачастую сопровождается столкновением точек зрения руководителей, отвечающих за планирование, и исполнителей, отвечающих за получение удовлетворительных результатов работы. Условия для координации административной деятельности создаются лишь тогда, когда вырабатывается курс общих действий».

В статье «Менеджмент и оптимум» (1935) он писал: «Оптимум может быть определен в качестве такой формы развития делового предприятия, который, будучи достигнут и утвержден, обладает тенденцией сохранять равновесие между факторами размеров, себестоимости и человеческими способностями и тем самым значительно содействовать регулярной реализации задач бизнеса»¹¹⁰. Определение, достижение и поддержание оптимальных условий существования для всех типов организаций — настоящая проблема сегодняшнего дня, и решать ее должна особая наука — «оптимология», или наука об оптимуме, изучающая оптимальность соотношений между различными факторами в бизнесе. Ее основная задача — анализ всех фактов, техники, процессов в различных областях человеческой деятельности.

Хопф сформулировал общие задачи управления, изложив их в виде десяти пунктов, которые считал своего рода кодексом управления:

1. Установить ясную цель предприятия.
2. Определить общие принципы деятельности, которые следует выполнять независимо от условий работы и результатов.
3. Определить задачи начальников.
4. Назначить ответственными исполнителями людей, которые способны успешно выполнять задачи.
5. Дать группе исполнителей критерии выполнения работы, позволяющие точно измерить ее количество и качество.
6. Изучать результаты работы и определять тенденции выполнения работы.
7. Согласовать заменяемость членов исполнительской группы с необходимостью сохранять качество работы.
8. Обращать особое внимание на связь между возрастом сотрудников и их производительностью.
9. Анализировать все динамические элементы с целью выделить случаи действия закона снижения отдачи относительно каждого элемента, заменяя, где это возможно, интуицию измерениями.
10. Определить оптимальный размер организации на уровне, на котором можно достигнуть наиболее благоприятных результатов работы в пределах заданных объектов и линий поведения, не допуская перегрузки ни в одной точке организации.

Последний пункт этого «кодекса», связанный с размерами предприятия, был предметом специального интереса Хопфа. В частности, он выступил против широко распространенного критерия эффективности организации, рассматриваемого в прямой зависимости от ее размеров. Он говорил не о максимуме, а об оптимуме. На VI Международном конгрессе по научному управлению (Лондон, 1935 г.) он заявил, что настало время преобразовать науку об управлении в науку об оптимальном управлении.

Одним из представителей административной школы является **Г. Черч**. В своей работе «Основы управления производством» он главное внимание уделил структурным вопросам производства и управления на предприятии, а также пытался внести свой вклад в разработку общих правил организации труда, включая принципы его разделения, координации, вознаграждения и т.

¹¹⁰ Попов А.В. Указ. Соч. с.57

п. Однако в этой области он повторил других авторов и не внес в принципы организации труда ничего нового.

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»¹¹¹.

Проектирование определяет формы, размеры и свойства продукции, т. е. его задачей является проектирование конструкции изготавливаемых изделий.

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.

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

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.

К числу зарубежных исследователей, оказавших ощутимое влияние на формирование американской концепции менеджмента, следует отнести английского ученого **О. Шелдона** (1894—1951), им написана книга «Философия управления» (1923). Он подчеркивал главным образом этическую сторону менеджмента, присущую ему функцию ответственности. Каждый менеджер должен воспринять три принципа философии менеджмента: 1) политика, условия и методы промышленности должны способствовать общественному благосостоянию; 2) менеджмент призван стремиться приспособить высшие моральные обязательства сообщества относительно социальной справедливости применительно к конкретным случаям; 3) менеджмент должен проявлять инициативу в возвышении общих этических стандартов и концепции социальной справедливости¹¹². В ходе применения этих принципов менеджер анализирует как аспект технологической эффективности, так и аспект - социальной эффективности, что достигается с помощью научных методов исследования труда и развитием человеческих возможностей.

В обобщенном виде философия менеджмента Шелдона сводится к следующим положениям:

- 1) промышленность существует в целях производства товаров и услуг, необходимых для благоденствия сообщества;
- 2) промышленный менеджмент должен руководствоваться принципом, обосновывающим предоставление услуг коллективу;
- 3) менеджмент как часть индустрии отделен от капитала и подразделяется на три части: администрацию, собственно менеджмент и организацию;
- 4) до тех пор, пока индустрия основывается на экономическом фундаменте, менеджмент должен достигать целей сообщества через развитие эффективности как человеческого, так и материального компонентов фабрики;
- 5) эта эффективность развивается благодаря использованию науки в управлении и развитии человеческих ресурсов промышленности;

¹¹¹ Черч Г. Основы управления производством. 1927. - с. 20.

¹¹² Попов А.В. Указ. Соч., с.58.

6) эффективность зависит от структуры организаций, основанной на детальном анализе как работ, подлежащих выполнению, так и сопутствующих средств;

7) использование научных методов в менеджменте предполагают: а) употребление исследований и измерений во всех начинаниях, которые менеджмент предпринимает или контролирует; б) подготовку и практическое использование каждого временного отрезка работы; в) определение трудовых затрат для обоснования и точного определения желаемых результатов; г) институционализацию этих стандартов для обеспечения наиболее экономичных методов производства и менеджмента;

8) политика ответственности менеджмента требует внимания к человеческому компоненту производства; что касается отношения к рабочему как к индивиду, следует придерживаться следующих правил: а) рабочие принимают участие в решениях относительно условий труда; б) рабочему обеспечивается уровень жизни, приемлемый для цивилизованного общества; в) ему дается больше свободного времени для саморазвития; г) он должен быть огражден от безработицы; д) обладать уровнем благосостояния, сопоставимым с его трудовым вкладом; е) в отношениях между трудом и капиталом должен быть утвержден строгий дух справедливости.

Герберт Александер Саймон применил рационализм для исследования поведения администраторов. Он занимался политологией в Чикагском университете, где защитил докторскую диссертацию в 1943 г.; работал в Международной ассоциации городских менеджеров и в Бюро общественной администрации при Калифорнийском университете, а также преподавал в Иллинойском технологическом институте, прежде чем перешел в Университет Карнеги - Меллона в 1949 г.

Саймон изучал вопросы и способы принятия решений, искусственный интеллект в течение более чем 30 лет. Признанием его чрезвычайно важных заслуг стало избрание в Национальную академию наук и присуждение наград Американской ассоциации психологов, Американской ассоциации экономистов и Института инженеров-электриков и электронщиков. В 1978 г. он получил памятную премию А. Нобеля по экономике за новаторские исследования процесса принятия решений в рамках экономических организаций.

Саймон дал определение понятия власти в организации. По Саймону власть — это умение принимать решения и порождать других к соответствующим действиям. Власть порождает иерархические взаимоотношения между двумя или более людьми, при этом одни из них играют роли руководителей, другие — подчиненных и ведомых. Власть, по мнению Саймона: 1) определяет круг ответственности исполнителя перед вышестоящим руководителем и в этом смысле формальная власть допускает применение принудительных санкций; 2) обеспечивает профессиональную экспертизу всех принимаемых решений путем включения в управленческую иерархию нужных и авторитетных экспертов; 3) обуславливает координацию усилий всех членов организации, т.е. признание ими обязательных для них решений и общих целей.

Идеи о принятии решений и менеджменте Саймон начал разрабатывать в своей первой книге "Административное поведение". Саймон отметил, что любая практическая деятельность состоит из "решения" и "действия". Управление и администрирование следует, поэтому представлять и как процессы принятия решений, и как процессы, содержащие действие.

Сайерт, Саймон, Марч¹¹³ развивали такие идеи, как сатисфакция (достижение скорее удовлетворительных, чем максимальных, результатов в принятии решений), ограниченная рациональность и последовательный поиск, они во многом способствовали утверждению взгляда о том, что менеджеры вовсе не являются устройствами для рационального решения проблем или счетными машинами. Лица, принимающие решения, не работают в условиях совершенного знания, отсюда возникает неопределенность, являющаяся нормальным состоянием дел. Названные исследователи были настолько уверены в правоте своих идей, что даже предлагали "модель мусорной корзины" в принятии решений¹¹⁴.

"Модель мусорной корзины" применима к особому типу организационной структуры, известному как организованная анархия. В качестве примеров можно назвать университеты, мозговые центры, исследовательские организации и, возможно, некоторые организации в системе здравоохранения. В организациях подобного рода предпочтения не имеют четких определений и

¹¹³ Их также причисляют к так называемой теоретической школы Карнеги

¹¹⁴ Дункан У. Дж. Указ соч.

во многих случаях непоследовательны. Технологии здесь неясны, участие негибкое, с массой примеров периодической замены работников по принципу "ушел—пришел", а также непрерывной смены персонала в результате текучести кадров. Предпочтения, или цели, определяются скорее в действии, а не так, будто менеджер начинает с постановки заранее выбранной цели и преследует ее достижение.

Изучением управленческого поведения занимался Дж. П. Коттер. Он проанализировал работу 15 директоров компаний, используя для этой цели интервью, анкеты, архивные материалы и затратив более 500 ч на прямое наблюдение. Для данного исследования генеральные директора были определены как лица, которые занимают в компаниях руководящие посты и несут многофункциональную ответственность.

Генеральные директора, принимающие участие в данном исследовании обнаружили 12 сходных моделей поведения;

1. Большую часть своего времени они провели в обществе с другими людьми. В одиночестве они находились только в самолетах или при поездках на работу. Большинство затратили 70% своего времени на общение, а некоторые даже до 90%.

2. Время было затрачено на общение со многими людьми, в число которых не входят непосредственный начальник и подчиненные. Некоторая часть этого времени ушла на общение с подчиненными подчиненного и с начальником начальника, клиентами и поставщиками. Формальная цепочка команд часто нарушалась.

3. Обсуждался крайне широкий круг вопросов: фактически все, что имело весьма отдаленную связь с их бизнесом или производственной деятельностью.

4. Во время взаимодействий с другими людьми генеральные директора задавали множество вопросов. В ходе кратких переговоров задавались буквально сотни вопросов.

5. В ходе таких переговоров лишь в редких случаях принимались важные решения.

6. В общении и переговорах с другими людьми было много шуток, насмешек и разговоров неделового характера.

7. Зачастую многие обсуждавшиеся важные проблемы были признаны как не имеющие значения для данной компании или организации. Эти генеральные директора регулярно занимались деятельностью, которую даже они считали пустой тратой времени.

8. Генеральные директора во время этих встреч редко отдавали распоряжения или указывали, что надо делать.

9. Несмотря на это, генеральные директора часто пытались оказывать влияние на других. Однако вместо того чтобы говорить людям, что надо делать, они скорее упраскивали, уговаривали или запугивали.

10. Распределяя свое время, участники исследования старались вести себя в "реактивном ключе", когда лишь немногие из встреч были запланированы.

11. Большая часть времени, проведенного с другими, была затрачена на краткие беседы.

12. Все генеральные директора имели продолжительный рабочий день.

Взгляд Коттера на поведение преуспевающего менеджера имел больше общего с взглядом Минцберга, чем Файоля. Результативные менеджеры, работу которых он изучал, не рассматривали свою деятельность в понятиях планирования, организации, мотивации и контроля в формальном смысле. Они полагались скорее на последовательную, неформальную и более утонченную методику, решая комплексные вопросы управленческого задания.

3.4. Итоги развития научной и административной школы

Американские инженеры Тейлор и Эмерсон разработали соответственно основы рационального управления производством и общие принципы эффективной хозяйственной деятельности, глава администрации французского горно-металлургического комбината Файоль создал синтезированную концепцию управления фирмой. В этой связи Файоля обычно называют основоположником *классического*, или *административного*, менеджмента, а Тейлора и Эмерсона относят к основателям *научного (рационального)* менеджмента. Предпринимателя Форда причисляют либо к той, либо к другой школе.

Очевидно, что не одна, а обе школы стали классическими, обе опирались на научную (экспериментальную и логическую) основу и вырабатывались администрацией компаний. Тейлор называл свою модель управления одновременно и *научной*, и *административной*. В контексте же дальнейшего развития методов управления сформулированное почти 100 лет назад понятие "на-

учный менеджмент" (scientific management) может вызывать недоумение - разве современный менеджмент, например психологический, не является научным?

Английское слово "science" (наука) как собирательное понятие означает естественные науки, и творцы "научного" управления пользовались приемами естественнонаучного познания, считавшегося тогда единственно объективным. Тем самым они отделяли результаты своих разработок от традиционной организации труда, которая сводилась к простому поддержанию дисциплины (supervision). Когда же методы измерений, экспериментов и т.д. стали использоваться для более достоверного познания общественных явлений и человеческого фактора (например, экспериментальная психология), понятие "научный метод" приобрело более широкий смысл. Так что в принципе все школы менеджмента являются научными, а "scientific management" - просто историческое название.

"Научное", ни "административное" управление не могли возникнуть сами собой, без конкретной сферы применения - "научный менеджмент" - это цеховой, фабричный, или производственный, менеджмент (shop or factory management), а так называемый административный охватывает управление компанией в целом.

Главная задача научного менеджмента состоит «в развитии эффективности — индивидуальной, в массе рабочих, в управленческом штате — и во взаимных отношениях между ними, а также в той эффективности, которая представлена методами производства и материальными условиями фабрики», достигаемой менеджментом при помощи следующих средств: 1) всесторонней обработкой любой сферы производства научными методами анализа и универсальным применением полученного знания в целях определения стандартов исполнительской и управленческой практики, с постепенным формированием и последующим самоопределением науки менеджмента как отличной от прочих прикладных наук; 2) путем развития потенциалов у всех, занятых в промышленности, во-взаимном сотрудничестве на основе принятия общих целей, а также стремлением к такой политике, которая задействует человеческий фактор в производстве, исходящим из социальной ответственности бизнеса.

Хотя сторонники научных методов управления внесли важный вклад в теорию менеджмента, значительная часть их работы отражала очень ограниченное понимание человека как элемента системы на рабочем месте. Например, большинство теоретиков научного менеджмента серьезно считают, что основным стимулом для работников являются деньги. Это мнение привело к разработке различных систем поощрительных платежей, например, такой как дифференциальные сдельные ставки Тейлора. Если работники будут трудиться более упорно, то они заработают больше денег. Такое мышление привело сторонников этих традиционных взглядов к тому, что они смотрят на работника как на экономического человека¹¹⁵.

Не имея четкого представления о поведении людей, сторонники научных методов управления не смогли понять, почему не все работники используют любую возможность для того, чтобы максимизировать свой доход. Они не могли понять, что некоторые люди могут быть счастливы, заработав всего лишь достаточную сумму денег.

Вторым недостатком, помимо теории экономического человека, была точка зрения сторонников научных методов управления, согласно которой работник как вполне разумный человек взвешивает все альтернативы, а затем выбирает ту из них, которая дает наибольшую экономическую выгоду. Разумеется, при таком подходе полностью исключаются из рассмотрения социальные факторы. Кроме того, как отмечал социолог Питер М. Блау: "Управление социальной организацией в соответствии с чисто техническими критериями рациональности является иррациональным делом, так как игнорируются нерациональные аспекты социального поведения". Слово сложный в значительно большей степени подходит, чем экономический, так как работника стимулируют многие факторы помимо денег.

Классические теоретики перечислили ряд принципов в надежде на то, что менеджмент сможет в большей степени стать наукой, чем искусством. Это была прекрасная цель, но в процес-

¹¹⁵ Термин экономический человек относится к лицу, которое принимает решения, максимизирующие экономические цели. В случае работника это человек, которые готов отказаться на работе от зари до зари, чтобы принести домой как можно больше денег. Системы поощрительных вознаграждений имеют очень важное значение для людей такого рода, так как данные поощрения открывают для них экономические возможности.

се ее реализации теоретики лишили гибкости некоторые принципы, например, принцип единоначалия. Иными словами, они уделяли внимание только внешней стороне дела.

Научный метод обладает одной особенностью, которой нет ни у одного другого метода получения знаний: самопроверка. Существуют встроенные проверки на всех этапах получения научных знаний. Эти проверки задуманы и используются таким образом, что они контролируют и проверяют деятельность и выводы ученых с целью достижения достоверного знания.

ГЛАВА 4. ШКОЛА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

Изменился характер управленческой деятельности. Она требовала все больше и больше не элементарной исполнительности и дисциплинированности, а полного использования знаний и способностей человека.

В начале 1920-х годов в работах О. Тида и Х. Метколфа, П. Дугласа и психиатра А. Корнхаузера была подчеркнута важность при объяснении поведения работника не только «рациональных», т. е. материальных, потребностей, но и потребностей «иррациональных» (как они представлялись сторонникам традиционного подхода), т.е. стремлений к признанию, к коллективизму и т. п. Утверждалось, что менеджмент имеет дело с человеком в целом, а не только с его квалификацией и опытом, физическими и умственными способностями. Поэтому, с работником нужно обращаться как с личностью. Через стандартные правила и процедуры невозможно обеспечить стандартное поведение работников. Эти идеи перекликались с мыслями социалиста-утописта Роберта Оуэна, который обратился в 1813 г. к своим коллегам-управляющим с призывом «относиться к живым машинам» столь же внимательно, как и к «неживым», чтобы получить от них большую отдачу.

Эти идеи вскоре получили новый стимул в результате нашумевших хоторнских экспериментов, из которых и возникла доктрина «человеческих отношений».

Одно из важнейших положений школы «человеческих отношений» — концепция «партиципационной системы» управления, которая приходит на смену развивавшемуся «классическому» направлению «авторитарной системы» контроля и руководства.

4.1. Знаменитые эксперименты Э.Мэйо

Итак, в 30-е годы теоретики менеджмента обратились к проблемам человеческого фактора. Можно определить, что с 1930 - 1950 г. существовала школа человеческих отношений. Ее основоположником считается Элтон Мэйо¹¹⁶ (1880-1949 гг.) - социолог и психолог.

Э. Мэйо довольно критически воспринимал современное ему индустриальное общество, в котором имели место разрушительные процессы разобщения и дезинтеграции людей, которые в значительной мере были обусловлены последствиями разделения труда и бюрократической формой управления.

Мэйо интересовали многие индустриальные проблемы. Решения таких проблем найти чрезвычайно сложно, т.к. они зависят от различных факторов внутри предприятия. В своей книге «Проблемы человека в индустриальном обществе» Мэйо говорит: «... в промышленности, как и в медицине, тот, кто ищет простое средство от всех болезней, обречен на неудачу...»¹¹⁷. В менеджменте никогда не бывает простых ответов или очень быстрых решений. Если же такой ответ найден, то, скорее всего, он ложен.

Мэйо провел ряд экспериментов в Филадельфии в 1923, 24 гг. с целью изучения воздействия усталости, монотонности и мотивации на процесс труда. Он отмечал, что в прядильных цехах предприятия работа отвечала всем критериям «монотонной модели». Полуавтоматический процесс требовал от работниц внимания, достаточного, чтобы назвать этот процесс раздражающим, но недостаточного, чтобы он полностью поглощал их мыслительные способности. Цех никогда не выполнял заданных норм, и рабочие пессимистически смотрели на жизнь во всех её аспектах. Те-

¹¹⁶ Элтон Мэйо был австралийцем. Элтон Джордж Мэйо (1880 - 1950) родился в городке Аделаида в Австралии. Перед тем, как эмигрировать в США в 1922 году, он преподавал логику, этику и психологию в одном из австралийских университетов. Он даже посещал медицинский институт, но не закончил его. Мэйо приехал в Америку, чтобы заняться научными исследованиями в Фонде Рокфеллера. Затем, в 1926 году он начал работать в Гарвардской бизнес школе. Его наиболее значительными трудами являются "Человеческие проблемы индустриального общества" и «Социальные проблемы индустриального общества» (Дункан У.Дж. Указ. Соч., с.132). Он изучал этику, философию и логику в Квинслендском университете, а затем в Эдинбурге (Шотландия) изучал медицину. В Эдинбурге он стал научным сотрудником и вел исследования в области психопатологии. По субсидии от фонда "Лаура Спелман Рокфеллер" он прибыл в Соединенные Штаты и стал преподавателем Торгово-финансового училищу Уортона при Университете штата Пенсильвания. В 1926 г. он поступил на работу в Гарвардский университет на факультет промышленных исследований. Хотя Мэйо наиболее известен своими исследованиями в фирме "Хоторн" его труды по человеческим и социальным проблемам в промышленной цивилизации позволили получить первые важные представления о поведении людей на рабочих местах.

¹¹⁷ Дункан У.Дж. Основополагающие идеи в менеджменте.-М.1996,с.133.

кучесть кадров достигла 250%. Мэйо предложил ввести перерывы в работе и оплату за выработку, в результате текучесть кадров стабилизировалась на уровне 5-6%. Цех стал образцом для всех остальных отделений фабрики. Затем все перерывы убрали, но это уже никак не отразилось на производительности труда.

Были проведены эксперименты с целью определения улучшения ситуации с производительностью труда. Он ввел два перерыва по 10 мин каждый в утренние часы и еще два в послеобеденное время для одной из групп работников этого цеха и получил поразительные результаты. Улучшилось моральное состояние людей, снизилась текучесть кадров, а производительность, несмотря на наличие перерывов, не снизилась. Вскоре весь цех включился в эксперимент с перерывами, и выработка значительно возросла. Месячная производительность, которая никогда не понималась выше 70%, за 5 мес. возросла и составила в среднем 80%, а за увеличение производительности было введено вознаграждение, которое выплачивалось при производительности более 75 %.

При обсуждении этого исследования Мэйо выдвинул один из основополагающих принципов всех теорий человеческих отношений, а именно принцип индивидуальных различий: «Все индивиды различны между собой. Что надоедает одному, стимулирует другого»¹¹⁸.

Мэйо обосновал фундаментальную концепцию, которая сегодня кажется очевидной. Рабочие места - это социальная среда, в которой люди мотивируются много большим, чем просто экономической выгодой. Мэйо сделал вывод, что все аспекты промышленной среды несут в себе социальную ценность.

Что же привело к улучшению морального состояния, повышению производительности и фактическому прекращению утечки кадров? Мэйо считал, что причиной этого было систематическое введение перерывов для отдыха, которые не только помогли снять физическую усталость, но и устранить то, что он назвал «пессимистическим настроением». Мэйо распространял смысл термина настроение в основном на взгляды на жизнь. Основанием для этого служило то, что работник, монотонный труд которого порождает пессимистическое настроение, может быть полностью поглощен таким настроением. Таким образом, снижение уровня пессимизма в настроении приведет к более энергичной работе и росту производительности¹¹⁹.

Мэйо и его коллеги сделали интересные физиологические и психологические выводы, но с течением времени после проведения других исследований были получены дополнительные, более существенные результаты. Исследования, проведенные в фирме "Хоторн" вскоре после первых работ Мэйо, были в числе наиболее заметных из них.

Исследования в фирме «Хоторн» в г. Хоторне, шт. Иллинойс, в 20-е годы проводились с участием Эдисона, Ротлисбергера, а также представителей некоммерческого Национального совета по науке США.

Корни исследований, проведенных в 1924-1932 гг. в фирме "Хоторн"¹²⁰, лежат в логике научных методов менеджмента, охватившие до 20 тыс. человек. Первоначальной целью этих экспериментов было изучение влияния освещения на производительность. Начавшиеся с решения этой простой задачи исследования в фирме "Хоторн", дочернем предприятии компании "Вестерн электрик"¹²¹, расположенном вблизи Сисеро, шт. Иллинойс, имели четыре этапа: эксперименты по освещению рабочих мест, исследования на участке испытаний реле в сборе, обширная программа опроса работников и исследования на участке многослойной намотки.

В результате эксперимента по освещению рабочих мест не была установлена взаимосвязь между освещением и производительностью. Этап изучения освещения на заводе "Хоторн" продолжался два с половиной года. За это время были проведены три различных эксперимента. В процессе исследования заметно совершенствовалось планирование эксперимента.

¹¹⁸ Дункан У. Дж. Указ. Соч., с.133

¹¹⁹ Результаты исследований 50—60-х годов в Гарвардском университете (Ротлисбергер), а также в Мичиганском, Та-вистокском (Англия) и других исследовательских центрах показали, что прямой зависимости между удовлетворенностью и производительностью нет.

¹²⁰ к эксперименту Мэйо подключился лишь в 1928 г. на 10-й стадии опыта, что потом послужило поводом тому, чтобы сказать, что он к ним не имел отношения.

¹²¹ Фирма заплатила за экспериментальные исследования 4 млн. долларов, а в течение десяти лет возвратила 80 млн. долларов чистой прибыли

Несмотря на то, что эксперимент не был успешным, фирма "Вестерн электрик" была уверена, что приобрела ценный опыт в области проведения исследований и была полна решимости продолжать работу.

Вторым этапом явилось проведение эксперимента на участке испытаний реле в сборе. К этому этапу исследований подключились Элтон Мэйо, но провел на предприятии всего шесть дней. До начала третьего этапа исследований группа из Гарвардского университета не играла здесь существенной роли.

Суть эксперимента на участке испытаний реле в сборе. Чтобы обеспечить лучший контроль над факторами, влияющими на выполнение работы, исследователи решили выделить небольшую группу рабочих из состава постоянного персонала. Пять сборщиц и одна монтажница были помещены в комнату, где находился наблюдатель, регистрировавший все, что здесь происходит, и поддерживавший доброжелательную обстановку. Этим шести работницам было сказано, что эксперимент имеет целью не повышение производительности труда, а лишь изучение различных рабочих условий с целью выбора наиболее подходящих. Их проинструктировали, чтобы они вели работу в обычном темпе. В результате этих действий работницы получили лучшее представление о своей работе.

Как только было определено влияние большинства этих новых изменений, исследователи перевели этот эксперимент на следующий этап. Были введены перерывы для отдыха с целью определения их влияния на производительность труда. Результатом явилось повышение производительности, что подтверждает первоначально принятую гипотезу о том, что перерывы снижают усталость и, следовательно, повышают выход продукции. При дальнейшем применении этой теории исследователи ввели более короткие рабочие дни и рабочие недели. И вновь повысилась производительность. Однако когда эти изменения прекратились и вновь установились первоначальные условия, производительность по-прежнему оставалась высокой, а это свидетельствовало о том, что изменение условий является не единственной причиной повышения производительности. Некоторые исследователи предположили, что ее повышение связано не с введением перерывов или более короткого рабочего времени, а с тем, что работницы получили лучшее представление о своей работе. Однако никто не смог ответить на вопрос, с чем связано лучшее представление о своей работе.

После отклонения различных гипотез исследователи сделали вывод, что наиболее вероятной причиной является то, что изменения социальных условий и метода наблюдения привели к улучшению отношений и росту производительности. Чтобы собрать информацию относительно этой идеи, руководители решили исследовать отношение работников к своей работе и факторы, которые обусловили его. Результатом явилась обширная программа опроса. Эта программа началась как план улучшения наблюдения, но она фактически явилась поворотным моментом исследований и на некоторое время затмила все другие аспекты проекта.

При обширной программе опроса использовался метод ненаправленной беседы. На третьем этапе исследований было проведено более 20 тыс. интервью. Опрашивающие задавали работникам прямые вопросы о контроле и условиях работы в целом. Хотя опрашивающие дали понять, что ответы будут держаться в строгом секрете, часто ответы на вопросы были настороженными и стереотипными. Поэтому подход был изменен и осуществлен переход к ненаправленной беседе. Работники были свободны в выборе собственных тем беседы. В результате был получен большой объем информации об отношении персонала к своей работе. Исследователи поняли, что выполнение индивидом работы, его положение и статус в организации определялись не только этим лицом, но и членами группы, коллеги по работе оказывают влияние на качество работы отдельного человека. Чтобы провести более систематическое исследование этого вопроса, исследования перешли на четвертый, заключительный этап, проведенный на участке многослойной намотки.

При эксперименте на участке многослойной намотки встал вопрос выбора подразделения для эксперимента исследователи. Решили сосредоточить внимание на небольшой группе занимающейся определенным видом работы, а не охватывать многие группы, выполняющие различные задания. Подразделение, выбранное для этого исследования, представляло собой участок многослойной намотки, над которой работали только одни мужчины. В течение последующих 6 месяцев изучались работа и поведение членов этой группы.

Было замечено, что некоторые работники ограничивали свою производительность. Почему работники ограничивали выработку? Один из них сказал опрашивающему, что если бы они работали очень много, то фирма увеличила бы им план. Некоторые говорили, что в нерабочее время

они могли бы работать очень напряженно и делать очень много. Другие считали, что медленные темпы защищают более медлительных работников, чтобы они не выглядели плохо. Следует также заметить, что руководители, по-видимому, соглашались с таким неформальным темпом, хотя о нем не было какого-либо официального уведомления.

Изучение отношения к руководителям на этом участке позволило также получить представление о поведении людей, так как эти работники по-разному относились к своим руководителям. Большинство работников рассматривали руководителя группы как одного из своих коллег. В результате им ничего не стоило не подчиниться ему. Руководитель секции оценивался несколько выше. С другой стороны, к помощнику мастера отношение было совершенно иным. Такая же картина имела место и в отношении мастера. Действительно, когда он присутствовал, работники воздерживались от каких-либо действий, не находившихся в строгом соответствии с правилами. Таким образом, уважение со стороны работников и их оценка руководителей возрастали по мере повышения их уровня в организационной иерархии.

Еще одним аспектом этой группы, который тщательно исследовался, были межличностные отношения. Исследователи получили большой объем знаний о неформальных отношениях, существовавших на этом участке.

Исследователи проводили наблюдения во внерабочее время. Например, большинство работников участвовали в различных играх, включая бейсбол и броски мяча по воротам, обменивались лакомствами или устраивали «бинджинг». Последний представлял собой прием, используемый для контроля за поведением отдельного человека и состоял в том, что работника как можно крепче дергали за предплечье, а затем этот человек наносил ответный удар, ударяя назад с не меньшей силой. Хотя сформулированная причина состояла в том, чтобы определить, кто из работников мог нанести самый сильный удар, главная причина часто была в том, чтобы наказать того, кто делает слишком мало или слишком много.

Производственная деятельность и взаимная помощь дали дальнейшую основу для изучения поведения группы. Некоторые работники нуждались в помощи, другие оказывали помощь, хотя такое действие было прямым нарушением правил фирм. Это вызвало интерес исследователей к вопросу о дружественных отношениях и антагонизмах.

Исследователи смогли определить социальные группировки. Изучая типы игр и другие взаимодействия участников, исследователи смогли разделить этих работников на две группы, которые они обозначили А и В. На основе определения этих групп были сделаны несколько выводов. Во-первых, положение на этом участке влияло на формирование группы. Группа А располагалась в передней части помещения, а группа В в задней. Во-вторых, некоторые работники не были отнесены ни к одной из этих групп. В-третьих, каждая группа считала себя выше другой, при этом их мнение основывалось на том, что делают члены данной группы, или на том, что они отказываются делать. Например, члены группы А в меньшей степени взаимодействуют в процессе работы и реже устраивают "бинджинг", чем группа В. Напротив, члены группы В не спорят друг с другом и не участвуют в азартных играх так часто, как члены группы А. В четвертых, каждая группа имеет некоторые нормы неформальной группы, или мнения, которых каждый, кто стремится к признанию группой, должен придерживаться. Ф. Дж. Ротлисбергер и Уильям Дж. Диксон идентифицировали первые четыре нормы, а Джордж К. Хоманс впоследствии сформулировал пятую¹²²:

1. Вы не должны делать на работе слишком много. Если вы делаете много, то вы "выскочка".

1. Вы не должны делать слишком мало работы. Если вы делаете мало, то вы "пройдоха".

3. Вы не должны говорить начальнику ничего такого, что может причинить вред вашему товарищу. Если вы это делаете, то вы "доносчик".

4. Вы не должны держать людей на расстоянии или действовать официально. Например, если вы инспектор, то не должны действовать подобным образом.

¹²² Эксперименты 50-60-х гг. Гарвардского центра и ряд других исследований (Ч. Сполдина, Скотта, Шнейдера, Миллера и Форма) подтвердили живучесть группового саботажа норм, описанного в ходе хоторнского опыта, и наличие стойкого психологического механизма в группе для поддержания стабильной и не чрезмерной выработки. Во всех группах, отмечают Сполдин и Шнейдер, царит жесткое правило: не производить слишком много, уподобляться остальным. Группа часто сама распределяет виды работ и соблюдает очередность ее выполнения. Превышение уровня выработки наиболее опытного рабочего рассматривается как угроза прочности положения в коллективе. В этом вопросе в группе действует хорошо налаженная коммуникация (Вильховченко Э.Д. Критика современной буржуазной теории «человеческих отношений» в промышленности. - М. Наука, 1971, с.61-62).

5. Вы не должны вести себя шумно, самоуверенно или стремиться к лидерству ¹²³.

Наиболее важным открытием Хоторнского эксперимента было, то, что рабочие имеют потребность во взаимодействии и общении с коллегами. По словам Мэйо сильнейшее стремление человека к сотрудничеству ещё присутствует в обычном человеке, и оно может быть умело использовано знающим и справедливым руководителем. Более того, лучшая основа для этого заложена в неформальных группах, т.к. они удовлетворяют потребности их членов в общении и взаимодействии. Наиболее важно то, что, однажды появившись, группа имеет сильную власть над работниками (их поведением и выработкой). По словам Мэйо рабочая группа как единое целое действительно определяет выработку работников при помощи норм, которые негласно существуют и представляют мнение группы (но не менеджера) о честном труде. И эти нормы редко, если вообще когда-либо, совпадают со стандартами, которые определены руководством.

«Социальные проблемы индустриальной цивилизации».

... Экономическая теория в ее человеческом измерении находится в совершенно жалком, неудовлетворительном состоянии, она абсурдна по своей сути. Невозможно правильно охарактеризовать человечество, трактуя его как массу индивидов, которые руководствуются лишь корыстным интересом и враждуют со своим соседом за редкие ресурсы для выживания. Создание таких теорий полностью искажает нормальную картину, тянет назад к изучению частных ситуаций человеческого поведения.

Близкое знакомство с предметом во всем многообразии человеческих отношений должно предшествовать созданию альтернативы современным экономическим абстракциям. Для этого предварительно необходимо провести лабораторные исследования. Только тогда, после тщательного анализа может быть поставлен диагноз и будет открыт путь для логических построений и практического использования.

Уже первое исследование, которое мы предприняли, показало несостоятельность тезиса о том, что корыстный интерес индивида срабатывает, как адекватный стимул. Более двадцати лет назад нас попросили выяснить возможные причины текучести кадров в цехе мюль-мавш на ткацкой фабрике близ Филадельфии. Ситуация с кадрами на фабрике в целом казалась удовлетворительной, работодатели производили впечатление необычайно интеллигентных и гуманных людей, в технологическом отношении работа была организована превосходно, и в целом считалось, что бизнес идет хорошо. Но президента компании и его директора по кадрам весьма беспокоила ситуация в цехе мюль-машин. В то время как в среднем текучесть в других цехах оценивалась примерно в 5-6% в год, в этом цехе она держалась примерно на уровне 250%.с.51.

Первоначальный осмотр условий труда в этом цехе не показал никаких особых отличий от других подразделений фабрики...

Но от первых впечатлений пришлось сразу отказаться после того, как мы начали беседовать с людьми. Мы обнаружили, что почти каждого сдельщика беспокоили в той или иной степени боли в ногах, от которых они не знали как избавиться. Многие жаловались на невриты в различных областях рук, плеч или нижних конечностей. Но помимо всего нас сильно удивило всеобщее пессимистическое настроение рабочих. Все без исключения давали низкую са-

¹²³ Здесь следует напомнить о социометрии — направлении, созданном в США в 1934 г. австрийским эмигрантом психиатром Дж. Морено и продолженное Ландбергом, Чапином и другими психологами. Оно развивает количественный подход к внутригрупповым процессам, но в центр внимания ставит характер межличностных отношений в малой группе, т. е. отношение между каждым ее членом и каждым из остальных. Методология этого направления несет заметные черты фрейдистского влияния, инстинктивизма и, кроме того, включает элементы парапсихологии, признавая существование сверхчувственных взаимодействий между каждыми двумя членами группы. Регулятором межличностных связей у Морено выступает так называемый «социогравитационный фактор», или «теле». «Притяжения» и «отталкивания», природа которых связывается с психологическими инстинктами и даже с телепатией, создают данный тип конфигурации «социальных атомов» коллектива, характер личных предпочтений и антипатий в группе. Вся группа предстает, таким образом, как сумма социогравитационных «диад». Здесь исчезает всякая связь с действительной социальной средой. Социальные взаимодействия людей оттесняются на задний план (а само понятие сознания в лучшем случае сводится к примитивным эмоциям инстинктам (влечение, отвращение). Социометрией были разработаны измерительные процедуры, методика наблюдений и тестирований в группе, а также способы математической обработки данных с помощью социометрических матриц «действия». (См. Дж. Морено Социометрия. Экспериментальный метод и наука об обществе. Подход к новой политической ориентации. - М.ИЛ., 1958.)

мооценку своей работе... Мы обнаружили, что трудовой процесс носил в значительной степени изолированный характер. Хотя в проходе между рядами машин работало по трое рабочих, их контакты между собой в течение дня практически сводились к нулю... Некоторые рабочие были молоды, лет по двадцать, другие старше, под пятьдесят, но и те и другие жаловались, что они уставали до такой степени, что они уставали до такой степени, что не могли себе позволить полноценный в социальном отношении отдых после работы. Время от времени имели место беспричинные вспышки гнева со стороны рабочего, после чего он тотчас увольнялся.

Коллективу рабочих в целом было присуще чувство исключительной лояльности по отношению к президенту компании. Он был полковником в регулярной армии США до и во время первой мировой войны. Многие рабочие на фабрике воевали во Франции непосредственно под его командованием и были очень высокого о нем мнения. Вероятно по этой причине пессимистические настроения рабочих не сопровождались гневом по отношению к "полковнику" или "Компании". Считалось, что подавленное состояние духа - это свойство самого индивида, этот настрой чередовался с вспышками ярости по отношению к непосредственному начальнику.

После некоторых дискуссий руководство предоставило нам возможность провести эксперимент с перерывами для отдыха - двумя десятиминутными периодами утром, и то же самое - после обеда.

Во время этих перерывов рабочим разрешалось лежать, мы обучали их лучшим методам расслабления мышц, ориентировали их на то, чтобы поспать в течение этих 10 минут, и многим это удавалось. Рабочим все это нравилось, вызывало интерес, они быстро освоили методику отдыха, которую мы им рекомендовали. Эффект последовал немедленно - симптомы отчуждения почти полностью исчезли, прекратилась текучесть, стабилизировалась производительность труда, улучшился в целом моральный климат. Этот мгновенный эффект не мог быть получен лишь за счет устранения физической усталости. Он был подкреплен аналогичным результатом со стороны оставшихся двух третей сдельщиков, не участвовавших в эксперименте. Эти люди, обсуждая за завтраком ход эксперимента со своими товарищами, были уверены, что "полковник" распространит новую систему и на «них» если результаты будут удовлетворительными. В октябре 1923 г. эти ожидания оправдались, руководство, довольное улучшением условий труда рабочих, решило распространить систему перерывов для отдыха на весь прядильный цех. Это дало нам возможность сделать то, что мы не могли сделать раньше - измерить воздействие перерывов для отдыха на производительность труда всего цеха (с. 52-54).

Президент компании, армейский полковник, не боялся рискованных экспериментов, кроме того, он не боялся действовать с учетом результатов эксперимента. В дальнейшем он считал целесообразным предоставить рабочим право самим контролировать периоды отдыха, тем самым обеспечить энтузиазм и лояльность как по отношению к компании, так и к себе лично. Мы обнаружили в Хоуторне группу инженеров, первоклассных специалистов в области научной организации производства, которых интересовало, почему принципы гуманизации труда не могут быть столь же точно определены, как принципы административного управления (с.57).

Группа компетентных инженеров компании "Уэстерн Электрик" отказалась признать поражение, когда эксперименты с освещением рабочего места провалились. Условия научного эксперимента были фактически выполнены: экспериментальная группа, контрольная группа, изменения, вносимые в ход эксперимента в то или иное время, при прочих неизменных условиях. Результаты эксперимента поставили всех в тупик: Ротлисбергер приводит описание двух ситуаций: в экспериментальном помещении улучшается освещение, при этом производительность труда увеличивается, но, она также возрастает и в контрольной группе. Противоположная ситуация: освещение уменьшается в экспериментальном помещении с 10 до 3 свечей, а выработка опять растет, одновременно в контрольном помещении, где освещение оставалось неизменным, производство также увеличилось. Множество других экспериментов также оказались неубедительными, хотя казалось, как просто определить влияние освещения на результаты труда...

Вкратце подчеркну, что проведение исследований в контрольной группе предполагало, во-первых, сохранение активного сотрудничества между рабочими. Эффективность использования рабочего времени постепенно увеличивалась, особенно после того, как подружились

между собой первые две работницы, и после того как, сидящая за вторым столом девушка стала неформальным лидером группы...

Во-вторых, условия труда варьировались: время отдыха по числу перерывов и их продолжительности, укороченный рабочий день, укороченная рабочая неделя, питание с горячим соком или кофе в утренний перерыв. И результаты казались обнадеживающими: сначала медленно, а затем все увереннее росла выработка. Одновременно девушки заявили, что меньше испытывают усталость, хотя никаких приемов специально для этого не применяют. Были ли эти заявления точными или нет, они по крайней мере указывали на растущую удовлетворенность общей ситуацией в контрольной группе по сравнению с той, которая была за ее пределами. На каждой стадии осуществления программы было принято советоваться с работницами по отношению предполагаемых перемен, в результате чего они стали свободно выражать руководству свои мысли и чувства. с.60-61

Была запущена программа интервьюирования. Вскоре мы обнаружили, что в этой ситуации вопросно-ответный метод интервьюирования был совершенно бесполезен. Рабочие предпочитали беседовать, беседовать откровенно, но при условии профессиональной конфиденциальности, которое никогда не нарушалось (с.64).

Эксперимент сам по себе был необычным; не так уж много на свете людей, которым посчастливилось встретиться с человеком интеллигентным, внимательным, готовым выслушать, не прерывая, все то, что он или она хотят сказать. Чтобы этого достичь понадобилось обучить тех, кто берет интервью, как слушать, как удерживаться, чтобы не прерывать, ни дать совет, одним словом, как избежать всего того, что может помешать свободному выражению чаяний индивида. Позднее были составлены несколько примерных правил, как осуществлять интервьюирование. Их можно представить следующим образом:

1. Все ваше внимание полностью должно быть сосредоточено на человеке, у которого берется интервью, и это должно быть заметно.

2. Слушайте - не говорите.

3. Никогда не спорьте, никогда не давайте совета.

4. Слушайте: а) то, что он хочет сказать; б) то, что он не хочет сказать; в) то, что он не может сказать без посторонней помощи.

5. Постарайтесь составить сначала предварительное, затем уточненное представление о характере проблемы человека, которого вы выслушиваете. Чтобы проверить себя, следует время от времени суммировать сказанное и делать уточнения типа: "именно это вы хотели мне сказать?". При этом нужно соблюдать величайшую осторожность для того, чтобы прояснить вопрос, ничего при этом, не искажая и не добавляя.

6. Помните, что все, с чем с вами говорили, носит конфиденциальный характер и не должно разглашаться.

Не стоит думать, что этими правилами легко овладеть. Два важнейших, свидетельствующих о высоком мастерстве интервьюирования, правила - четвертое и пятое (с.66-67).

За двенадцать лет последующих исследований, до сих пор еще незавершенных, выяснилось несколько обстоятельств, которые заслуживают внимания. Так, например, я не осознал в полной мере в 1932 г., когда было написано все вышеизложенное, насколько глубоко были подорваны устои цивилизации под воздействием научного, технического и индустриального прогресса. Самая радикальная перемена - переход от устоявшегося социального порядка к такому, который требует постоянной адаптации, - породила массу новых неожиданных проблем и для администрации, и для отдельного работника.

Наиболее острые проблемы управления возникают на уровне работы мастера. Ему уже не приходилось работать как раньше с группой людей, которых он знает многие годы, если не всю жизнь; теперь он лидер группы, члены которой появляются и тут же исчезают из его поля зрения. Теперь становится труднее, если вообще возможно устанавливать отношения с группой в целом, но сравнительно легко это осуществить, если иметь дело с уже сложившейся командой.

Однако, для отдельного рабочего эта проблема еще более трудная. Он страдает от абсолютной потери безопасности и уверенности и в реальной действительности, и в образе мышления. Для всех нас чувства надежности и уверенности возникают всегда при гарантии членства в составе определенной группы. Если все это потеряно, то никакое денежное вознаграждение, ни гарантия занятости не могут послужить достаточной компенсацией. Там, где состав группы непрерывно меняется в связи с изменениями в характере производства, инди-

вид неизбежно испытывает ощущение вакуума, пустоты; в то время как в предыдущем поколении радовался товарищескому общению и безопасности. В подобной ситуации его тревоги, многие без сомнения мнимые и необоснованные, возрастают, и это создает трудности как для самих рабочих, так и для руководителей. Пока мы еще редко сталкиваемся с крайними формами этого явления, но мы будем двигаться именно в этом направлении по мере ускорения индустриального прогресса под воздействием научных и технических открытий (с. 70).

... Хоуторнская программа социологических опросов продвинулась вперед гораздо дальше того, с чего она начиналась в 1929 г. Первоначально она задумывалась с целью изучения условий труда рабочих, которых рассматривали как совокупность индивидов, позже пришлось выделить в особую проблему, причем наиболее фундаментальную для крупномасштабного производства, управление трудовым коллективом. Это было первое в своем роде исследование, которое выдвинуло третью важную задачу менеджмента - организацию коллективного труда, то есть поддержание и развитие отношений сотрудничества (с.74).

В заключение следует отметить несколько чисто практических выводов.

Первое, интервьюирование помогает индивиду избавиться от бесполезных эмоциональных осложнений и яснее представить себе свои проблемы.

Второе, метод интервью продемонстрировал возможность содействовать установлению более легких, более приемлемых отношений между людьми, как между товарищами по работе, так и с непосредственным начальником.

Третье, интервьюирование не только помогает индивиду лучше сотрудничать со своими коллегами, этот метод стимулирует желание и умение успешно работать со своим начальником...

Четвертое, интервьюирование необходимо с точки зрения подготовки администрации к сложным переменам в окружающем нас мире.

Наконец, социологические опросы являются источником объективной и важной информации для принятия управленческих решений.

Три настоятельные проблемы стоят перед современным 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. С развитием цивилизации вместе с усложнением окружающего нас мира будут усложняться и методы управления. Обязанностью центральной администрации является контроль за состоянием отношений в обществе, внутри и между составляющих его групп, всемерное содействие установлению и развитию всеобщего сотрудничества (с.115).

Элтон Мэйо Elton Mayo. «The Social problem of an Industrial Civilisation With an appendix on the political problem» – 1946

4.2. Результаты и последствия исследований, выполненных в фирме "Хоторн".

По завершению Хоторнского исследования Мэйо сформулировал 8 принципов:

1. Работа - есть деятельность группы.
2. Социальный мир человека главным образом определяется рабочей деятельностью.
3. Потребность в признании, безопасности и ощущении принадлежности в определении морали рабочего и производительности труда более важны, чем физические условия работы.
4. Жалоба - не обязательно объективное перечисление фактов; обычно это симптом, означающий вмешательство в социальный статус индивида.
5. Рабочий - человек, чье мнение и эффективность определяются внешними и внутренними социальными факторами.
6. Неформальные группы имеют сильный социальный контроль над привычками и мнениями рабочих.
7. Переход от изначально заложенного общества к адаптивному имеет тенденцию разрушать социальную организацию работы предприятия и всей промышленности в целом.
8. Сотрудничество в группе не появляется внезапно; оно должно быть спланировано и разработано. Если оно есть, рабочие становятся сплоченнее и это помогает противостоять разрушительному эффекту адаптивного общества.

Позитивные результаты наблюдения, полученные в ходе эксперимента, стали известны как Хоторнский эффект. Рассмотрим его на примере. Предположим, что мы взяли стажера и дали ему необходимые специальные знания. Он ими ещё не достаточно хорошо владеет, но мы даем ему понять, что он очень ценный работник для нашей организации, и мы готовы вложить в него деньги и время, чтобы развить его способности. Он чувствует, что он на пути к успеху и это мотивирует его работать лучше. Таким образом, мотивация не зависит от какого-либо специального навыка или способности, которую он может приобрести. Это и есть Хоторнский эффект в действии. Однако его можно истолковать по-другому: нет никакой разницы, чему обучать работника, потому что Хоторнский эффект все равно приведет к положительному результату. Что же ответить тем, кто при росте производительности труда выступает против обучения работников, но в поддержку Хоторнского эффекта? Эффективное обучение играет двойную роль: оно дает людям знания и мотивирует их. Однако нет ничего предосудительного в использовании Хоторнского эффекта, чтобы достичь последнего.

Хоторнский эффект также называют синдромом "Somebody Upstairs Cares". Достичь этого эффекта не просто. Популярный подход, заключается в том, что менеджеру нужно всего лишь хорошо относиться к рабочим, уже не действует. Очень важно, чтобы рабочие, которые проводят большую часть своего времени на рабочем месте, имели ощущение себя, как части единой команды. А когда это чувство у них есть, они работают лучше.

По Мэйо, любая трудовая организация обладает единой и интегрированной социальной структурой. Его основные тезисы таковы:

1. люди в основном мотивируются социальными потребностями и ощущают свою индивидуальность благодаря своим отношениям с другими людьми;
2. в результате промышленной революции и рационализации процесса труда сама работа в значительной степени потеряла привлекательность, поэтому удовлетворение человек должен искать в социальных взаимоотношениях;
3. люди более отзывчивы к социальному влиянию группы равных им людей, чем к побуждениям и мерам контроля, исходящим от руководства;
4. работник откликается на распоряжения руководителя, если руководитель может удовлетворить социальные нужды своих подчиненных и их желание быть понятыми.

По Мэйо, фактор сотрудничества в группе является чрезвычайно важным обстоятельством, по своей значимости сопоставимым с самим менеджментом. Иными словами, неформальные отношения в процессе производства были признаны за весомую организационную силу, способную либо бойкотировать распоряжения менеджмента, либо способствовать проведению его установок в жизнь. Поэтому неформальные отношения ни в коем случае нельзя пускать на самотек, ими следует научиться управлять на базе сотрудничества между рабочими и администрацией.

Мэйо обосновал гипотезу неуправляемой толпы, в соответствии с которой спонтанное взаимодействие людей, представляющих собой неуправляемую толпу, или "невидимая рука" в классической экономической теории, не может обеспечить их добровольное сотрудничество. Именно менеджмент призван играть активную роль в координации усилий отдельных лиц. Эта "видимая рука" в лице менеджеров стала необходимостью для экономического выживания и достижения целей.

Профсоюзы Мэйо расценивал как дестабилизирующий фактор, разрушающий сотрудничество и взаимные обязательства труда и управления. Он был настроен решительно против «фрагментации» и разобщенности, наблюдаемых в современном ему американском обществе. Производственный конфликт Мэйо рассматривал как показатель патологии организаций, считая, что поиск средств его устранения является одной из главных задач менеджмента. Для Мэйо конфликт между трудом и капиталом был иррациональным, он не признавал никакого оправдания его существованию. По мнению современных социологов менеджмента, эта жажда установления безоблачных отношений на производстве любой ценой представляет одну из наиболее слабых сторон доктрины Мэйо.

Важность коммуникаций между менеджерами и работниками подчеркивалась в работах многих теоретиков менеджмента, среди них Питерс и Уотермен, Крис Арджирис, Нерцберг, Маслоу и другие. Эта идея была подхвачена и Мэйо. В своей книге «Социальные проблемы индустриального общества» он говорит, что проблемы прогулов, большой текучести кадров, несанкционированных забастовок показывают, что мы не знаем, как обеспечить взаимодействие, поэтому сотрудничеству в индустриальном обществе не оставлено ни единого шанса.

Под «социальным искусством» Мэйо понимал умение вступать в коммуникацию с другими людьми и отвечать на их стремления и установки так, чтобы способствовать сотрудничеству. Эта идея уже содержала потенциальную возможность использования реальных стремлений одних людей в интересах других. Затруднение коммуникаций обостряет, по его мнению, отношение между группами внутри нации, особенно между рабочими и менеджерами. Недостаток взаимопонимания распространяется им и на объяснение международных конфликтов¹²⁴.

Мэйо по праву считают отцом Школы человеческих отношений. Результаты его исследований привели к пересмотру методов управления на предприятии. В отличие от Тейлора Мэйо не считал, что рабочий ленив по своей природе. Напротив, он утверждал, что если создать соответствующие отношения, человек будет трудиться с интересом и энтузиазмом. Мэйо говорил, что менеджеры должны доверять рабочим и основное внимание уделять созданию благоприятных отношений в коллективе¹²⁵.

Некоторые исследователи утверждают, что исследования в фирме "Хоторн" не были достаточно научными. Эти критики утверждают, что у авторов этих исследований были предвзятые идеи и предубеждения, что повлияло на интерпретацию полученных результатов. Другие же утверждали, что обоснования выводов были совершенно неубедительными. Генри Э.Ландсбергер, который привел систематический анализ этих исследований в своей книге "Еще раз об исследованиях в фирме "Хоторн", подверг эти исследования дальнейшей критике, утверждая, что в действительности это предприятие было нетипичным, так как условия работы на нем были крайне неблагоприятными.

4.3. М. Фоллетт



О М.П. Фоллетт (1868—1933) известно очень и очень немного и не только в нашей стране. Многие американские исследователи справедливо считают ее незаслуженно забытой, а ее вклад в науку упрощенным.

В Британской энциклопедии она описывается как социолог, но это, как и многие другие определения: «психолог», философ», «историк», «социальный работник», «теоретик менеджмента», не могут в полной мере отразить широту ее взглядов. Ее работы вышли далеко за рамки этих определений, хотя и содержат анализ отдельных аспектов этих наук.

При жизни Фоллетт были опубликованы всего три книги и две журнальные статьи. Восемь лет спустя после ее смерти британский специалист в области менеджмента Л.Урвик отредактировал и опубликовал сборник лекций Фоллетт под названием «Dynamic administration: Collected papers of Mary

Parker Follett», а еще через 8 лет в свет вышел второй сборник «Freedom and Coordination» (1949г.). Немного известно и о ее жизни. В конце 90-х годов должна была выйти первая полная биография Фоллетт, написанная Джоан Тонн, профессором института менеджмента Массачусетского университета, однако для нас этот источник оказался недоступным.

Фоллетт родилась в Квинсе, штата Массачусеттс в 1868 году и с отличием окончила Редклиффский колледж – женское отделение Гарварда.

Первая книга «The Speakes of the House of Representatives» была написана, еще когда она училась в университете. В этой работе Фоллетт проводит связь между американским ораторством и британской Палатой Представителей и прослеживает институциональное развитие от истоков колониальной Америки и до настоящих дней. Эта книга на сегодня считается классическим образцом институциональной истории и авторитетным источником среди студентов конгресса¹²⁶.

¹²⁴ Вильховченко Э.Д. Критика современной буржуазной теории «человеческих отношений» в промышленности. - М.Наука, 1971, с.46

¹²⁵ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Изд-во МГУ. 1995, с.33

¹²⁶ The Mary Parker Follett Award <http://www.h-net.msu.edu/~apsaph/follett2.htm>

Последние 10 лет Фоллетт посвятила социальной работе в Бостоне, где она организовала несколько клубов для мальчиков и юношей, которые должны были служить интеллектуальному развитию и выполнять реакционную функцию. В связи с этим организациями возникла идея использовать здания публичных школ в качестве центров общения и в конце концов Фоллетт возглавила усилия Женской Муниципальной Лиги Бостона за то, чтобы школы были открыты и после учебных часов. Нововведения в Бостоне и его окрестностях вскоре стали примером и распространились во многих городах по всей стране.

В связи с социальной работой в Бостоне Фоллетт развила ряд идей и принципов относительно групповых основ демократии и образованию социальных связей, которые будут наполнять все ее последующие работы. Сердцем этой теории стала ее концепция «интеграции», которая ссылалась на процесс взаимодействия индивидуумов из разных социальных слоев в маленьких группах. Эта концепция превратила Фоллетт в безжалостного критика формальной социальной и институциональной иерархии, которая подавляет развитие человеческой индивидуальности¹²⁷.

В 1918 г. Фоллетт пишет вторую свою книгу «The New State: group organization the solution of popular governance» (1918) которая была переиздана в 1921 г. с предисловием британского государственного деятеля Висконта Халдейна¹²⁸. В ней она концепцию человеческого взаимодействия применяет к вопросам политической, национальной и международной организации. Книга принесла ей мировую известность и поставила в один ряд с крупнейшими американскими мыслителями.

За этой работой последовала работа под названием «Creative Experience» (1920г.), в которой она начала исследования психологических основ согласия и условий, в соответствии с которыми оно может быть достигнуто. С этого момента и до самой смерти в 1933 г. Фоллетт сделала упор на «появляющейся» науке менеджмента.

Последние годы она читала лекции в Англии по реорганизации промышленности (1926-1928гг), а в 1929 г. переехала в Европу, чтобы изучить более подробно условия европейской индустрии¹²⁹. Ее эссе в этот период, такие как «Constructive Conflict», «The Psychology of Conciliation and Arbitration» и «Business as an Interactive Unity» продолжили развитие ею принципы интеграции.

Некоторые исследователи находят странным, что лекции Фоллетт пользовались огромным успехом у крупнейших бизнесменов, в то время как она сама никогда не управляла большим предприятием. Но это, наверное, можно объяснить компетентностью взглядов человека, долгое время проработавшего в социальной сфере, и твердостью теорий, основывающегося на своем опыте и опыте других людей. Кроме этого, Фоллетт обладала еще одним неосознанным и труднодоступным качеством – она удивительно легко могла общаться как с людьми, так и со словами. Для иллюстрации взаимоотношений крупных международных лидеров она для более легкого понимания аудитории могла запросто использовать пример поведения мужа и жены за завтраком. После ее смерти, компаньонка Фоллетт Даме Фурз писала о ее коммуникативных способностях Элле Кэбет: «То, по чему сейчас больше всего скучала, - это ее сила выражения. Она всегда знала, как найти слова для всего, что есть лучшего и замечательного, никогда не усложняя и без того утомительных слов, но находя правильные слова каждый раз»¹³⁰.

«Многие люди говорят мне, что я должна делать и даже как именно, но очень мало кто заставляет меня хотеть что-либо делать» - писала Фоллетт¹³¹. Теории Фоллетт во многом опередили свое время и были повторены доктриной «человеческих отношений». В частности, мысль о том, что для успешного управления необходимо исследовать поведение рабочих, другие психологические аспекты взаимоотношений персонала.

Ратуя за комплексный подход к анализу процессов управления, Фоллетт критиковала «классическую» теорию менеджмента за ее односторонность и механицизм.

Особое внимание в своих работах она уделяет проблеме «власти» и «авторитета» и выступает против абсолютизации роли авторитета, как это трактуется бюрократическими концепциями «классической теории», стремясь разграничить власть и авторитет.

¹²⁷ Там же

¹²⁸ Фоллетт – мыслитель, опередивший время в теории организации управления
<http://www.yandex.ru/yandmarkup&b=5=23925356p=0g0=467983104p=http^//sr.isa.ac.ru/sr>

¹²⁹ The Mary Parker Follett Award <http://www.h-net.msu.edu/~apsaph/follett2.htm>

¹³⁰ Liquid Leadership http://sunsite.utk.edu/FINS/Mary_Parker_Follett?Fins-MPF-03.txt

¹³¹ Там же

Согласно формулировке Фоллетт, власть – есть «способность добиваться определенных целей, быть их причиной, порождать изменения»...Авторитет – это обладание властью, право создавать и осуществлять власть». Исходя из этого, она выступает против принципа «делегирувания власти», утверждая, что «классическая» теория допускает здесь смещение понятий¹³².

Фоллетт выдвигает идею совместной власти вместо доминирующей власти (характерную для классической теории), подчеркивая, что не разделение и делегирование власти, а интегрирование деятельности всех звеньев организации обеспечивает максимальную эффективность. Она рассматривает власть как постоянно присущую управлению функцию, и с этой точки зрения делегирование власти противоречит самому понятию управления, которое по ее мнению, представляет собой «неотчуждаемую форму власти». Поэтому распределение ответственности и подчинения возможно лишь путем интегрирования власти всех подразделений организации в единую, непрерывно и гармонично функционирующую систему. В рамках концепции М. Фоллетт существует взаимосвязанное поведение - "власть вместе с кем-либо" вместо "власти против кого-либо". Реализация власти (которую Фоллетт не отделяла от авторитета) для достижения поставленной цели должна осуществляться совместно всем персоналом данной организации и быть кооперативной, а не принудительной по своему характеру. Идея "власти с кем-либо" может быть воплощена в форме взаимосвязанное поведение — процесса, в котором человек в качестве менеджера может оказывать влияние на других менеджеров, тогда как они, в свою очередь, определенным образом воздействуют на него. В то же время перед рабочими открываются каналы связи, через которые они могут обмениваться информацией с менеджерами. Это, по мнению Фоллетт, должен быть постоянно воспроизводимый и интегрированный путь, которым должны следовать все организации, функциональное единство любой организаций приводит к достижению цели тем скорее, чем лучше все сотрудники и группы осведомлены о своих функциях и чем больше их индивидуальные и групповые способности соответствуют их задачам.

Авторитет, согласно рассуждениям Фоллетт, в отличие от власти отчуждаем¹³³, т.е. им можно наделять определенных лиц, учитывая при этом, что авторитет любого руководителя проистекает из осуществляемой им функции, а также из изменяющихся условий, в которых он действует.

Фоллетт доказывала, что по мере укрупнения организации, внутри нее происходит своеобразная «диффузия авторитета», объясняемая необходимостью специальных знаний, которыми обладают различные по положению и подготовке работники¹³⁴. В результате на смену прежним концепциям «центрального» авторитета приходят теории «функционального» или «плюралистического», а эксперты являются не просто консультантами, чьим мнением можно было пренебречь: не будучи приказами, их рекомендации приобретают гораздо больший вес, чем обычные советы.

Допуская необходимость центрального авторитета в организации, Фоллетт считает его возможным только как необходимость «технического объединения» в едином фокусе основных функций организации и наличия для этого соответствующих знаний и опыта. Она выступает против понимания организации, выраженного в терминах «над» и «под». Единственным «законным начальником» в организации является «внутренне связующий опыт» всех, кто выполняет какую либо часть организационной деятельности. Фоллетт также утверждает, что для эффективной деятельности организации недостаточно простого повиновения со стороны управляемых, равно как и согласия правящих, а необходимо «участие на всех уровнях», «взаимопереплетение» и «интеграция», а также чтобы люди работали «друг с другом», а не находились «один под другим».

¹³² Фоллетт – мыслитель, опередивший время в теории организации управления
<http://www.yandex.ru/yandmarkup&b=5=23925356p=0g0=467983104p=http^//sr.isa.ac.ru/sr>

¹³³ М. Фоллетт считала, что вопреки распространенным представлениям о потоке властных полномочий по иерархии сверху вниз в действительности власть функциональна, она находится в тесной связи с занимаемым положением в иерархии или рабочим местом. Власть не имеет ничего общего с вертикальным измерением, босс не делегирует власть, как он это себе представляет, мера, и направление делегирования заложены в самой структуре организации. Власть определяется служебным положением, рабочим местом и имеет мало общего с вертикальным измерением, т.е. с иерархией в организации. Руководители не делегируют свои полномочия, так как структура и объем власти заложены в самом проекте организации еще на стадии ее формирования.

¹³⁴ Фоллетт – мыслитель, опередивший время в теории организации управления
<http://www.yandex.ru/yandmarkup&b=5=23925356p=0g0=467983104p=http^//sr.isa.ac.ru/sr>

Своеобразный подход Фоллетт к проблеме «авторитета в организации» повлек за собой и пересмотр «классической» концепции ответственности. Подчеркивая, что ответственность, как и авторитет, обусловлена функциями, выполняемыми тем или иным сотрудником, Фоллетт считает, что данный работник должен ставить перед собой вопрос не «перед кем он несет ответственность», а «за что». «Самым важным (для руководства), - пишет она, - является способность оценить всю ситуацию. Из множества фактов, опыта, устрашений, целей руководитель должен найти связующую нить, должен увидеть целое, а не просто калейдоскоп кусочков, увидеть взаимосвязи между всеми факторами проблемной ситуации»¹³⁵.

Как следствие диффузии функций в системе организации, Фоллетт вводит понятие «кумулятивной ответственности». С ее точки зрения взаимное согласование работы различных людей и подразделений должно быть обеспечено посредством «перекрестного функционирования», групповой ответственности, «кумулятивной ответственности». Отдельных, изолированных друг от друга функций не существует, их следует рассматривать лишь с учетом взаимосвязанности всех функций и специальной роли, выполняемой каждой из них, а это уже системный анализ. Отсюда следует важный вывод, что каждый подадминистратор, выполняя свои обязанности должен нести ответственность за взаимодействие своей работы с другими сотрудниками, а не просто передачу координационных обязанностей вышестоящим по иерархии инстанциям. Фоллетт подчеркивает, что внутреннее переплетение ответственности следует начинать на самых ранних стадиях и самых низких уровнях. «Нить должна переплетаться с нитью, - пишет она, - и тогда нам не придется делать неуклюжие попытки подгонять друг к другу готовые куски ткани»¹³⁶.

Одной из первых в западной теории организации Фоллетт выдвигает идею «участия рабочих в управлении», утверждая, что подобно тому, как нет четкой разделительной линии между планированием и исполнением, так и «различие между теми, кто управляет, и теми, кем управляют, является в какой-то мере смутным» (Казакова 1). Фоллетт убеждена, что рабочие неизбежно принимают участие в управлении, когда они по собственному желанию решают, как выполнять приказы. Поэтому прогрессивное руководство должно развивать у рабочих чувство не только индивидуальной, но, и самое главное, совместной ответственности. Фоллетт призывает создавать на предприятиях атмосферу «подлинной общности интересов», на основе которой, по ее мнению, можно обеспечить максимальный вклад всех рабочих и служащих в эффективность организационной деятельности.

Исследуя проблему лидерства, Фоллетт большой упор делает на влияние ситуации на взаимоотношения людей. Она говорит: «В то время как я что-то делаю, окружающая среда изменяется в зависимости от моего поведения, и мое поведение – есть реакция на новую ситуацию, которую я, ее составляющая, создала»¹³⁷.

В соответствии с этим она утверждает, что лидерство не существует само по себе, и тем более это не статичный процесс, охватывающий одного человека. Лидеры и последователи находятся в неких взаимоотношениях, следовательно, это динамичная сила между людьми. Роль лидера возникает тогда и там, где она необходима. Когда проблема решена, и лидер перестает быть нужным, лидерство исчезает.

Ратуя за комплексный подход к анализу процессов управления, М. Фоллетт критикует «классическую» теорию менеджмента главным образом за односторонность, механицизм, игнорирование психологических аспектов.

Еще одним важным вкладом Фоллетт в данном вопросе было определение необходимого свойства лидера: «Самый лучший лидер знает, как заставить своих последователей почувствовать власть самим, а не просто осознать его или ее власть»¹³⁸.

Значительное место в работе Фоллетт занимает проблема конфликтов в организации. Она выдвигает идею «конструктивного конфликта», признавая тем самым, что конфликты следует рассматривать как «нормальный процесс» деятельности организации, «посредством которого социально ценное различие регистрируется для обогащения всех, кого это касается»¹³⁹.

¹³⁵ Фоллетт – мыслитель, опередивший время в теории организации управления
<http://www.yandex.ru/yandmarkup&b=5=23925356p=0g0=467983104p=http^/sr.isa.ac.ru/sr>

¹³⁶ Там же

¹³⁷ Liquid Leadership http://sunsite.utk.edu/FINS/Mary_Parker_Follett/Fins-MPF-03.txt

¹³⁸ Там же

¹³⁹ Фоллетт – мыслитель, опередивший время в теории организации управления
<http://www.yandex.ru/yandmarkup&b=5=23925356p=0g0=467983104p=http^/sr.isa.ac.ru/sr>

При этом Фоллетт различает 3 формы разрешения конфликтов:

1. доминирование – победу одной стороны над другой;
2. компромисс – соглашение, достигнутое за счет взаимных уступок;
3. интеграция – наиболее конструктивное примирение, когда ни одна сторона не жертвует и обе выигрывают.

С целью конструктивного решения конфликтов путем «интеграции» рекомендуется системный подход к проблеме: разложить на составные части как требование, так и интересы обеих сторон с тем, чтобы выявить подлинные требования, затемняемые субъективными претензиями и неудачным их изложением.

Кроме того, она считает, что без разного рода конфликтов не может быть прогресса, полагая, что люди связаны определенными взаимоотношениями.

Особое внимание Фоллетт придает учету психологической реакции лиц, получающих приказы, отмечая, что преобладание приказной формы управления обязательно вызывает в качестве ответной реакции своеобразное сопротивление.

Для того чтобы избежать обеих крайностей (большого количества приказов и их недостатка), Фоллетт предлагает обезличить отдачу распоряжений «так, чтобы подчиненный и начальник следовали требованиям ситуации». Тогда место личного контроля займет «контроль фактов», будет определяться, что должно быть сделано, и приказы начнут проистекать из действий, а не действия из приказов.

4.4. Ф. Ротлисбергер

Обобщение итогов Хоторна дало начало основным направлениям, из которых выросла современная теория «человеческих отношений». Наиболее ранним и непосредственно вытекающим из содержания хоторнского эксперимента было развитие направления, представленного Ф. Ротлисбергером. Оно сконцентрировалось на конкретизации принципов производственного управления с учетом открытых в хоторнском эксперименте «неформальных» элементов структуры предприятия, на проблемах психологического стимулирования труда и дало первый перевод этих принципов на язык практических рекомендаций менеджменту¹⁴⁰. Тем самым он заложил основы развивающегося позже самостоятельного направления школы «человеческих отношений» - учения о коммуникациях, исследующего пути такого совершенствования.

Призывая к «демократизации» производственного управления, Ротлисбергер требовал от менеджмента отбросить «достойную лишь XVIII века» прежнюю философию управления, отказаться от жесткого бюрократического руководства, от пренебрежения реакцией рабочих на приказы администрации и от признания только финансовых критериев оценки их поведения.

Основополагающим тезисом этого направления стало представление о предприятии как о «социальной», а не только технико-организационной системе, успех которой зависит от согласованных функций ее «формальной» и «неформальной» структур. Перенос акцент на «человеческую» сторону производственной жизни, окрашенную психологическими реакциями рабочего, представители этого направления подчеркивали, что формальная организация есть «лишь чертеж функциональных связей». Успех же ее определяют люди, работающие в ней, и слаженность их взаимоотношений¹⁴¹.

Было положено начало выявлению и изучению факторов, влияющих на характер установок поведения рабочего на производстве. Среди них важное место теперь, естественно, отводилось психологическому влиянию неформальной группы. Попутно была указана и несостоятельность прежних априорных предсказаний поведения рабочего на основе индивидуальных тестов, до помещения его в конкретную социальную среду, в непосредственный человеческий коллектив. Поведение, подчеркивал Ротлисбергер, нельзя выводить только из логических, экономических посылок, без внимания к силе групповых традиций и привычек, и поэтому выработка не может быть

¹⁴⁰ Это направление развивалось на базе идей, изложенных Ротлисбергером и его коллегами на страницах «Гарвард бизнес ревью», в книге «Менеджмент и рабочий», а также в сборнике статей Ротлисбергера, написанных в 1936—1941 гг., — «Менеджмент и мораль». Уже в 30—40-х годах были сформулированы основные принципы так называемого демократического управления.

¹⁴¹ Ротлисбергер поддержал и усиленно пропагандировал тезис Ч. Барнарда, о том, что предприятие, помимо экономической эффективности, должно обладать эффективностью «человеческой», т. е. давать людям моральное удовлетворение от работы.

понята как прямая функция природных способностей или физических условий труда. Она управляется существующими групповыми установками.

Ротлисбергер подчеркивал ценность созданного в Хоторне «социологического» подхода к производственному поведению рабочих, т. е. учета социальной структуры предприятия, социальных процессов в производственных коллективах, предостерегая от опасности свести «человеческие отношения» к индивидуальной психологии и психоанализу¹⁴².

В концепции Ротлисбергера идет выдвижение на первый план фигуры «просвещенного менеджера», который должен «облегчать» приспособление рабочего к производственной обстановке. Важным условием в этих целях Ротлисбергер считал совершенствование так называемой системы внутризаводских коммуникаций. Таким образом, коммуникация у Ротлисбергера выступала как необходимое условие «взаимопонимания», двустороннего контакта между наемными рабочими и администрацией предприятия и их сотрудничества. Она должна была обеспечивать беспрепятственное сообщение между потоками информации в формальной и неформальной структурах предприятия, ориентируя рабочих на достижение «общих целей» и облегчая их «приспособление к изменениям, осуществляемым не по их инициативе». Ротлисбергер советовал изучать и снимать «блокировку» информации в системе коммуникаций, указывая на семантические (неясная терминология), психологические (враждебность, предубежденность) или организационные причины ее появления. Своевременная же и конкретная информация о настроениях рабочих, по его мнению, позволяла «умному» менеджменту так строить повседневные отношения с персоналом, чтобы в них учитывалось стремление рабочего к признанию ценности своей квалификации и к уважению личности, чтобы можно было предупреждать конфликты, многие из которых, по убеждению Ротлисбергера, проистекали лишь из близорукости и инертности руководителей. Рабочий, которому хочется послать своего начальника к черту, мне представляется серьезно и несправедливо обиженным. У него нарушили чувство его социальной целостности - отмечал Ротлисбергер. Поэтому все формы понимания, внимания, вникания: манера обращения, дипломатия, вежливость, приветливость, участие, справедливость, терпение и т. д. - в повседневном руководстве, при распределении работы, продвижении, урегулировании жалоб, заключении коллективных соглашений должны наполниться «глубоким социальным смыслом». Задача «умного» руководителя, считал он, - в постоянном сбалансировании того, что ждет рабочий от своей работы (в соответствии со своим опытом, возрастом, стажем, логикой, моралью), с тем, чего требует от него работа (т. е. компания). В расхождении ожидаемого и получаемого - начало разрыва формальной и неформальной организации.

Центральное место в разработке приемов получения такой неформальной информации занимают у Ротлисбергера принципы интервьюирования рабочих. После хоторнского эксперимента эта форма работы психолога внутри производственного предприятия пропагандировалась как новая и «революционная» идея, как найденное, наконец, адекватное человеческое средство для подступа к человеческим проблемам.

Это объясняет другой важный вывод Ротлисбергера, давший развитие еще одному направлению в социальных исследованиях, — вывод о необходимости учета так называемого «культурного» фактора социальной среды, т. е. традиций, привычек, норм и т. которые обладают большей стойкостью и изменяются медленнее, чем материально-технические и социальные стороны общественной жизни. На взгляды Ротлисбергера уже в тот период (40-е годы) оказывало влияние концепции Т. Парсонса о «единой системе социальных ценностей», которое Ротлисбергер и сам отмечал в предисловии к упомянутой книге «Менеджмент и мораль».

Ротлисбергер отмечал, что общество должно освободить человека от эгоцентризма и научить его социальному поведению, без этого оно не может существовать. Общий кодекс обычаев, традиций делает социальное поведение и сотрудничество «предсказуемым» и «контролируемым».

Ротлисбергер подчеркивал, что в обществе существует тип руководителей, улучшающих коммуникации и взаимопонимание, не думающих об амбиции, проявляющих внимание к человеческой ситуации, старающихся «привить» новичка, использовать средства дружеского воздействия, а не безлично формальные. Отношения в таких системах более гладкие. Общие же теории управления не имеют и намек на эту стихийную практику.

¹⁴² Вильховченко Э.Д. Критика современной буржуазной теории «человеческих отношений» в промышленности. - М.Наука, 1971, с.31-33

Однако в сложившемся после Хоторна своеобразном «разделении труда» между Ротлисбергером и Мэйо¹⁴³ более широкие социологические и идеологические выводы выпали на долю последнего.

Разработка же практических принципов «человеческого» руководства рабочими и стимулирования труда была начата Ротлисбергером. Практические рекомендации, суммированные им в 1945 г., сводились к следующему:

1. Хорошее знание формальной и социальной структур организации;
2. Разработка общего для структуры языка общения;
3. Такое развитие системы коммуникаций, при котором улавливались бы и взаимно учитывались мнения сторон, т. е. ежедневно реализовалось бы одно из условий «демократического» управления;

4. Разработка мер по предотвращению сопротивления, возникающего в результате «непонимания», которые позволят соединить в практике стимулирования потенциальные возможности, связанные с техническим прогрессом, и задачу «социального развития» человека. Тогда «изменения», т.е. все нововведения на предприятии, будут выглядеть в глазах рабочих как развитие, а не как остановка на их жизненном пути.

5. Учет зависимого положения рабочего и его стремления к упрочению своего статуса в данной социальной организации, к получению определенных гарантий, что требует смены формы отношений с персоналом и разделения с ним «какой-то доли ответственности» за дела предприятия.

6. Учет эмоциональной стороны человеческой натуры, не совпадающей со строгой логичностью поведения, и разработка приемов неофициального обращения с рабочими. Мастерство руководства состоит, по Ротлисбергеру, в том, чтобы «решать человеческие, экономические и организационные проблемы промышленного управления в комплексе»¹⁴⁴.

Исследования показали, что эффективность влияния коммуникаций на сплоченность группы зависит и от типа коммуникаций. Так, Бавелас в 50-х годах, кладя в основу неформальной коммуникации дуальные связи, исследовал соотношение между скоростью прохождения информации в группе, ее сплоченностью и возможностью централизации решений при различных вариантах расстановки членов группы в системе каналов информации¹⁴⁵. Групповая динамика уточнила роль внутригрупповых коммуникаций в выдвижении и закреплении позиций неформального вожака. Этому способствует положение в центре каналов коммуникаций, обеспечивающее обладание ценной для группы информацией и облегчающее руководство групповыми процессами.

¹⁴³ В те же самые годы, когда Мэйо и Ротлисбергер закладывали основы доктрины «человеческих отношений», осуществлялись и первые серьезные эксперименты Левина, Уайта, Р. Липпита по изучению различных типов руководства — «авторитарного», «демократического» и «свободного» (номинальное руководство) и их влияния на характер группового поведения. (Методика исследования состояла в сравнении результатов деятельности трех групп, отличавшихся только типом руководства). В ходе этих экспериментов выяснялось явное преимущество «демократического» стиля над «авторитарным». Авторитаризм, отмечали Уайт и Липпит, подавляет индивидуальность рабочего, усиливает его зависимость, скрытое или явное несогласие, склонность к манкированию. Жесткое администрирование «создает страх или апатию. Достижимый таким путем конформизм, подчеркивает идеолог этой школы К. Дэвис, ослабляет критичность суждений, склоняет к подобию страсти, приводит к утрате достоверности и адекватности суждений и оценок. Эффект умения «вести», а не «командовать» (который, по оценке Дэвиса, сообщает группе энергию со знаком «плюс», в то время как «репрессивный подход», вызывающий сопротивление, есть слагаемое с отрицательным знаком) подтверждался данными новых экспериментов А. Бавеласа, Фестингера, А. Коча и Френча, Р. Кана и Д. Каца, а также разработкой теоретической аргументации в работах Р. Ликерта, Д. Мак-Грегора, Сполдина и др. Эти авторы считают доказанной эффективность демократического типа управления для повышения производительности труда и неизбежность роста производственных показателей при переводе «хороших» мастеров в «плохие» группы. Френч и Коч в ходе исследований предприятия в Харварде показали, что в группе, где мастер постоянно советовался с рабочими, отдача была выше. Опыты Ликерта, Уайта и Левина обнаружили, что «демократический» тип руководства сопровождался, как правило, таким же уровнем производительности, что и при руководстве типа *laissez-faire*. Авторитарному же стилю сопутствовали более низкие производственные показатели. Многие авторы (Дэвис, Сполдин, Картрайт и др.) подчеркивают преимущества «демократического» подхода в долговременной перспективе, поскольку он учитывает профессиональные способности рабочего, стимулирует «коллективизм» и взаимопомощь в работе.

¹⁴⁴ Вильховченко Э.Д. Критика современной буржуазной теории «человеческих отношений» в промышленности, с. 37-38

¹⁴⁵ Вильховченко Э.Д. Критика современной буржуазной теории «человеческих отношений» в промышленности, с. 94

Коммуникация, по мнению Картрайта, Бавеласа, Миллера и Форма, организационно закрепляет сложившееся распределение групповых ролей.

Абсолютизация социометрических методов в современных социологических исследованиях на Западе уже сказывается в упрощении сложных социальных зависимостей и сведении их к моделям, матрицам, алгебраическим и векторным суммам межличностных отношений, а групповой психологии — к сумме индивидуальных позиций, как признают и некоторые представители современной групповой динамики. Но при максимальном учете всех влияющих переменных этот подход может быть полезен. Эксперимент Ротлисбергера подтвердил в 50-х годах тезис Мэйо о том, что тип формальной коммуникации в производственном процессе влияет на характер сплоченности группы, поскольку элементы такой коммуникации (территориальная близость, зависимость от результатов работы других членов группы, необходимость контактов в труде) используются для неформального общения. Наблюдаемые группы возникали, как правило, изнутри системы производственного общения, на его основе. И наоборот, их сплоченность затруднялась при неблагоприятных технико-организационных условиях (территориальная разобщенность, шумы и другие помехи контактирования, разъединение в производственных заданиях) ¹⁴⁶.

Большинство представителей групповой динамики сходятся на том, что внутренний источник сплоченности (или «контагиозности») группы кроется в общности целей ее членов, в способности группы стать средством достижения этих целей. Чем глубже и серьезнее общий интерес, тем сильнее сплоченность. Так, Ньюком свидетельствует, что неформальное общение лишь возникает из поверхностных влечений и симпатий людей, но превращается в прочное и принципиальное согласие только по мере возникновения общего дела и общих оценок. Мартиндейл, Дж. Френч и другие представители этой школы подчеркивают, что во всех исследованных случаях цементирующим началом рабочих групп был общий профессиональный интерес, взаимозависимость в достижении цели и общность «ожиданий», «позиций» и ценностей.

В 1957 г. К. Дэвис определял человеческие отношения в промышленности как «интеграцию людей в рабочей ситуации, чтобы мотивировать их совместную продуктивную кооперативную работу экономической, психологической и социальной удовлетворенностью» ¹⁴⁷. Он утверждал, что современной концепции человеческих отношений присущи два аспекта: первый из них связан с пониманием, описанием и идентификацией причин и следствий человеческого поведения через эмпирические исследования; другой является применением полученных знаний к конкретным операциональным ситуациям. К этому времени управление человеческими отношениями конституировалось в специальную управленческую функцию, получившую наименование «управление персоналом». Ее основная цель состоит в том, чтобы, повышая благосостояние работника, вместе с тем дать ему возможность вносить свой максимальный личный вклад в эффективную работу всего предприятия. Управление персоналом связано главным образом с методами подбора, обучения и переподготовки кадров, а также с проблемами занятости персонала, эффективным использованием оборудования, организации совместных консультаций между предпринимателями и рабочими, а также общепризнанными процедурами урегулирования трудовых споров.

В суровых условиях рыночной конкуренции только умение общаться с людьми дает возможность постоянно поддерживать высокий темп производства и обеспечивать нескончаемый поток высококачественной продукции. Известные японские, европейские и американские менеджеры добиваются завидных успехов в производстве дешевых и качественных товаров именно благодаря бережному отношению к персоналу. В умении обходиться с людьми заключается суть управления как подчеркивает Ли Якокка: «Мне встречалось много людей, — пишет он, — которые были умнее меня...и тем не менее я их оставил далеко позади. Почему?... Не возможно сколько-нибудь долго добиваться успехов, набрасываясь на людей с бранью. Надо уметь говорить с ними откровенно и просто» ¹⁴⁸.

¹⁴⁶ Социология сегодня. Проблемы и перспективы. Американская буржуазная социология середины XX века, с. 319—321

¹⁴⁷ Попов А.В. Указ. Соч., с.75

¹⁴⁸ Якокка Л. Карьера менеджмента. — М. 1992, с. 78

4.5. Г. Мюнстерберг

Школа человеческих отношений связана с именем немецкого психолога Гуго Мюнстерберга (1863—1916)¹⁴⁹, переехавшего в 1892 г. в США и преподававшего в Гарвардском университете. Мюнстерберг Гуго "отец индустриальной психологии", автор книги "Психология и эффективность промышленности", сторонник научного менеджмента. "Отцом индустриальной психологии" его называют потому, что большую часть своих исследований он посвятил выработке научных методов отбора "правильных людей на правильные рабочие места". Его новаторский подход к научному отбору водителей трамвая, а затем к обучению солдат во время первой мировой войны стал началом применения научных методов профессиональной ориентации и подготовки профессиональных кадров в США.

Он фактически создал первую в мире школу промышленных психологов. В своей работе «Психология и промышленная эффективность», получившей широкую известность в мире, он сформулировал основные принципы, в соответствии с которыми следует производить отбор людей на руководящие должности. Здесь же он определил: 1.) В каких психологических условиях от труда каждого человека можно получить самый большой и наиболее удовлетворительный результат; 2.) Как предприятие может воздействовать на рабочих, с тем, чтобы получить от них как можно большие результаты.

Мюнстерберг был одним из основателей научной дисциплины - психотехники (отбор кадров, их совместимость, тестирование способностей и т.д.)¹⁵⁰. Сегодня используются разработанные Мюнстербергом специально разработанные профессиограммы (карты профессий), на основании которых фирмы производят подбор кадров. Карты содержат конкретные требования, которые предъявляет данная профессия к работнику. Обычно выделяется шесть критериев: время подготовки работника, способности, характер нервного напряжения, склонности, физические и сенсорные усилия, условия труда. Проводятся тестовые испытания и их результаты сопоставляются с нормативами, записанными в профессиограммах. При этом используется даже графология, т. е. определение характера человека по почерку. У графологов консультируется 1000 американских компаний при найме персонала¹⁵¹.

Он провел массу экспериментов и создал множество психологических тестов, с помощью которых изучал способности и склонности испытуемых к различным профессиям, должностям, совместимость работников друг с другом, проблемы утомляемости, несчастных случаев на производстве. Мюнстерберг первым осознал важность гуманизации процесса управления, так как менеджер обязан управлять прежде всего людьми, а не машинами. Заслуга Мюнстерберга состоит также в том, что его школа подготавливала первых в мире промышленных психологов по заявкам предприятий и организаций.

4.6. Итоги школы человеческих отношений

По оценке историка менеджмента Д. Рена, исследователи человеческих отношений внесли много поправок в прежние концепции менеджмента. Среди них можно выделить такие, как:

1. увеличение внимания к социальным, групповым потребностям человека;
2. стремление к обогащению рабочих мест путем рассеивания отрицательных последствий сверхспециализации труда;
3. отказ от акцента на иерархичность власти и призыв к «приземленности управления», к «менеджменту участия»;

¹⁴⁹ Современная промышленная психология также ведет свое официальное начало от идей Гуго Мюнстерберга, изложенных в его работе «Психология и промышленная эффективность». Она была издана в 1912 г. на основе его лекционного курса в Гарварде и представляла собой первую попытку ввести психологические принципы в теорию управления. Правда, последние были представлены у Мюнстерберга лишь в виде правил психологического тестирования для ряда профессий. Однако он по праву является идейным отцом нынешней промышленной психологии,

¹⁵⁰ Впервые тест был поставлен Каттелом в 1890 г. и опубликован в журнале «Mind». Разработанные Каттелом методы Мюнстерберг применил на практике. Испытаниям подвергались трамвайные вагоновожатые, пароходный 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.

¹⁵¹ Пашкевич О.Н. Социально-экономические концепции американского менеджмента (критический анализ)- Мн., Наука и техника, 1979, с.66

4) возрастающее признание неформальной стороны организации, роли умонастроений рабочих и неформальных отношений;

5) развитие средств и методики изучения взаимодействия формальной и неформальной организации.

При сопоставлении концепции тэйлоризма и «человеческих отношений» становится очевидным, что каждая из них делает упор на различные аспекты процесса управления людьми: организационно-технический и социально-экономический. Оба эти аспекта присутствуют в любом акте управленческой деятельности. То обстоятельство, что Тэйлор делал больший упор на организационно-технические отношения управления, а Мэйо — на гармонизацию личностных отношений между рабочими и капиталистами, не означает, что «человеческие отношения» являются отрицанием основополагающих принципов «научного управления» и фордизма. В практике бизнеса это проявилось в продолжении огромной исследовательской работы по совершенствованию технических приемов «научного менеджмента».

По мнению Л.Урвика недостатки мэйоизма: 1. мэйонисты обнаружили утрату осознания специфики больших социальных и технологических систем; 2. они приняли своей предпосылкой положение, что «рабочим можно манипулировать», чтобы вогнать его в существующие промышленные рамки; 3. Они исходили из того, что кооперация и сотрудничество естественны и желательны, обойдя значительно более сложные вопросы социальных конфликтов; 4. Они смешали цели и средства, предположив, что удовольствие и счастье в будущем вели бы работников к гармоническому равновесию и успеху организации.

Как и Тейлор, сторонники школы человеческих отношений стремились рационализировать процесс управления с целью повышения эффективности работников. Однако смысл их подходов был разный. Тейлор придерживался так называемой «теории толпы» о том, что общество состоит из толпы неорганизованных индивидов, и каждый индивид в меру своих способностей стремится к достижению своих целей, поэтому лучшим способом заставить работников работать - предложить им больше денег.

У сторонников школы человеческих отношений был несколько другой подход. Они не признавали главенствующей роли денег, а вместо этого подчеркивали значение социального статуса рабочего. Мэйо говорил, что «теория толпы», которая направляла неоклассиков, основана на необычайно редкой ситуации полной дезинтеграции работников. Сторонники этой теории, по его мнению, имеют небольшой опыт различных социальных ситуаций и незначительное количество социальных навыков и могут игнорировать некоторые факты человеческой организации, а так же чрезвычайную важность этих факторов для тех, кто направляет работу и думает о других.

Другими словами, «экономический человек» Тейлора уступил дорогу «социальному человеку», хотя конечная цель - рационализация функций управления осталась прежней.

ГЛАВА 5. ИСТОКИ ВОЗНИКНОВЕНИЯ ПОВЕДЕНЧЕСКОЙ ШКОЛЫ

Период конца 30-х и особенно 50—60-х годов привел к определенному изменению ситуации.

Во-первых, резко возросло число работников в системе управления. Отмечено такое явление, как появление целой системы органов управления, включающей большое число работников. Эффективная работа целого механизма управления требует особого внимания к личности работника. Работник остается главным элементом системы управления, подобно тому, как на мануфактурной стадии развития производства главной была не система машин, а система работников. Рост числа работников увеличил значение таких проблем, как мотивация работника управления, его инициатива.

Очень острой становится проблема коммуникабельности работника, его способности работать в коллективе. Не менее важна адаптивность, приспособляемость сотрудника к различным людям: подчиненным и начальникам.

Чем больше людей вовлечено в систему управления, чем сложнее связывающие их отношения разделения труда и кооперации, тем большей проблемой становится личность участника системы управления.

Во-вторых, возрастание внимания к личности работника системы управления вызвано тем, что произошла глубокая дифференциация работников управления. В рамках общего деления на руководителей, специалистов и вспомогательный персонал усилилась дифференциация на большое число руководителей разного уровня, линейных и функциональных, специалистов сотен профессий. Глубокие различия в уровне знаний, подготовке, мотивах, интересах работников управления требуют дополнительного внимания к личности работника.

В-третьих, увеличение количества работников управления сопровождалось появлением профессиональных менеджеров. Все большее число хозяев по личным способностям оказывалось не в состоянии руководить сотнями инженеров, бухгалтеров, финансистов, юристов и т. д. Профессионализации менеджеров сильно способствовал процесс преобразования большинства компаний в акционерные. Появление менеджера-профессионала означало появление в аппарате управления еще одной группы сложных личностных проблем.

В-четвертых, большое влияние на положение работника в системе управления оказали изменения, которые произошли в самом управлении.

Изменился и характер управленческой деятельности. Она требует все больше и больше не элементарной исполнительности и дисциплинированности, а полного использования знаний и способностей¹⁵².

Исходная посылка бихевиоризма¹⁵³ заключалась в необходимости изучения не сознания, а поведения человека, которое формируется в результате взаимодействия стимулов и реакций на них. В итоге якобы из «проб и ошибок» закрепляются положительные реакции на стимулы, что создает основу для их воспроизведения (закон эффекта). Поведение человека истолковывается как функция платежа; социальное поведение сводится к обмену вознаграждениями. Принцип подкрепления, т. е. внешний по отношению к человеку фактор, выдвигается на первый план. В своей классической форме бихевиоризм получил наивысшее развитие в 1920-х годах. Основные его понятия и идеи стали широко применяться в ряде дисциплин, связанных с поведением человека (социология, антропология, педагогика и т.д.). Более того, в бихевиориальные науки иногда включают все общественные науки, а также науку об управлении. Психология поведения возводится в ранг фундаментальной науки всех общественных наук.

¹⁵² Современные тенденции в управлении в капиталистических странах пер. с англ./Под ред. Попова Г.Х. - М. Прогресс, 1972, с.17-18

¹⁵³ Бихевиоризм (психология поведения) — это направление психологии, возникшее в конце XIX— начале XX вв. под влиянием экспериментов, заключающихся в наблюдении за поведением животных. Родоначальником этого направления считается Э. Торндайк, несмотря на то, что термин «бихевиоризм» (от английского слова behavior - поведение) был предложен американцем Дж. Уотсоном в 1913 г. Бихевиоризм основывается на необходимости изучения поведения человека, которое непосредственно зависит от влияющих на него стимулов и, в свою очередь, оказывает обратное воздействие на них. Бихевиориальный подход был направлен на преодоление недостатков концепции «человеческих отношений». Его возникновение связывают с именем Ч.Барнарда.

Классический бихевиоризм игнорировал роль воли и сознания человека. За такой метафизический подход к объяснению поведения человека он подвергался критике. Необихевиоризм пытался преодолеть этот недостаток включением в связь «стимулы—отклик» так называемых промежуточных переменных — совокупности различных познавательных и побудительных факторов. Однако ядро бихевиоризма — выгода как основной регулятор поведения личности — остается. Такой подход соответствует стихийному рыночному механизму взаимоотношений людей в условиях частной собственности на средства производства и не может обеспечить раскрытие такого сложного явления, как мотивы. Это скорее эвристический, чем строго научный подход.

Бихевиориальный подход стал использоваться в теории и практике менеджмента, представляя собой по существу попытку преодоления ограниченности концепции «человеческих отношений». Начало этого процесса можно отнести к середине 1930-х годов. «Старейшиной современной бихевиористики» применительно к менеджменту считается Ч. Барнард, опубликовавший в 1938 г. книгу «Функции администратора». Впоследствии главными фигурами в этой сфере стали А. Маслоу, Ф. Герцберг, Р. Лайкерт, Д. Макгрегор, К. Арджирис. Работы первых четырех из них являются «наиболее читаемыми» в среде менеджеров. Считается, что они якобы «раскусили» мотивацию людей, действующих в условиях крупных организаций: что это такое, как она работает, как можно заставить ее работать лучше и т. д. Неудивительно, что такие построения оказались столь желаемы для бизнесменов. Ведь владение секретами мотивации сулит менеджменту «более высокие прибыли за тот же объем усилий».

5.1. Ч.Барнард

Итак, с 1950 г. по настоящее время начинается этап развития поведенческой школы, основоположником которой является Честер Барнард¹⁵⁴ (1886-1961 гг.)

Честер Барнард был профессором, а также бизнесменом и философом - это, как известно, довольно необычная комбинация. В 1922 г. он написал свою первую статью относительно функций организации. В 1925 г. он написал еще одну статью «Развитие способностей руководителя». Таким образом, уже в начале 1920-х годов Барнард начал исследовать организационные функции. В 1938 г. Барнард написал свою книгу «Функции руководителя».

Ч.Барнард находился под влиянием идей Парето, Мэйо и других профессоров Гарвардского университета, где он иногда выступал с лекциями.

Ч. Барнард проявлял интерес к логическому анализу организационной структуры и применению социологических концепций к управлению и изложил эти вопросы в своей книге, опубликованной в 1938 г. «Функции руководителя» (в отдельных источниках «Функции администратора»). Его работа оказала очень значительное влияние на изучение менеджмента. К.Джордж отмечал, что Ч. Барнард оказал более глубокое воздействие на изучение сложных вопросов человеческой организации, чем кто-либо другой в континууме методов управления.

Барнард увязывал власть с обменом информацией. Фактически он определил власть как «информационную связь», благодаря которой информация воспринимается членами организационной структуры как инструмент управления их деятельностью. Обычно власть воспринимается работниками тогда, когда команды считаются законными, легитимными и необходимыми. Барнард выдвинул свою знаменитую теорию восприятия, согласно которой руководителя наделяют властью люди, которые хотят, чтобы ими управляли. Таким образом, реальность власти, по мнению Барнарда, имеет меньше отношения к менеджерам, чем к работникам. Подлинным держателем власти является не менеджер, обладающий формальными правами, которыми его наделила организация, и навязывающий свое императивное управление персоналу, а сам персонал, так как именно он решает, выполнять или не выполнять решения сверху, и при этом определяет, будет

¹⁵⁴ Он родился в 1886 г. в Молдене, шт. Массачусетс. Поступив в 1906 г. в Гарвардский университет, он изучал там экономику и прошел полный курс за 3 года. Однако он не смог получить диплом, так как не выполнил лабораторные работы. Поскольку он окончил курс с отличием, то считал, что не имеет смысла их выполнять. После ухода из университета поступил на работу в статистический отдел фирмы «Америкен телефон энд телеграф». В 1927 г. стал президентом фирмы «Нью-Джерси Белл телефон» и оставался на этой должности до выхода на пенсию по 1948 г. Кроме того, он работал во многих других организациях, включая Фонд Рокфеллера, президентом, которого он был в течение 4 лет, и Организацию Соединенных Штатов, президентом которой он был в течение 3 лет. Умер в 1961 г.

ли вообще оказываться влияние, а если да, то куда оно будет направлено. Субъективным элементом власти служит ее восприятие работниками, тогда как объективный аспект соотносится с характером команды или самой информационной связи¹⁵⁵.

Власть, как понимал ее Барнард в противоположность популярному мнению, движется снизу вверх, к высшему уровню организационной структуры. Степень, до которой эта власть воспринимается подчиненными, зависит от следующих условий:

1. Насколько подчиненный понимает смысл сообщения, поступающего от менеджера. Часто менеджеру приходится интерпретировать свою команду для того, чтобы персонал его лучше понял.

2. Насколько распоряжение соответствует назначению организации.

3. Насколько сообщение согласуется с личными потребностями подчиненных и с интересами персонала.

4. Каковы ментальные и физические способности подчиненного. Хотя и существуют зоны безразличия, когда команды воспринимаются бессознательно, обычно директивы признаются в силу авторитета служебного положения или авторитета лидерства. В первом случае определяющей является должность; во втором - более высокий уровень знаний, способностей или опыта. Барнард не нашел нужным четко различать власть и авторитет. Фактически, если бы он признал подобное различие, его теория власти на деле стала бы теорией авторитета. Это, следует отметить, сделало бы его теорию далеко не такой новой, какой она представляется в теперешней форме¹⁵⁶.

В своей книге «Функции администратора» Барнард подчеркивает важность побуждения подчиненных к сотрудничеству, обосновывая теорию признания полномочий. Недостаточно только иметь полномочия отдавать распоряжения, так как подчиненные могут отказываться подчиняться. Результатом этого исследования явилась теория признания полномочий. Полномочия, или право командовать, зависят от того, подчиняются или не подчиняются подчиненные. Естественно, можно рассуждать, что руководитель обязан применить санкции, однако это не обязательно гарантирует признание распоряжений, так как работник может просто смириться с тем, что навязывает ему руководитель.

Вся теория признания полномочий находилась бы под угрозой, если бы дело было только в этом. Руководители действительно могут буквально отдаваться на милость подчиненных. Однако Барнард понял, что можно легко получить согласие подчиненных на сотрудничество. Во-первых, обычно имеют место четыре условия, необходимые для признания полномочий, поэтому работники рассматривают коммуникацию как источник полномочий. Во-вторых, каждый человек обладает тем, что Барнард называет "областью безразличия". Распоряжения, попадающие в эту область, признаются безоговорочно. Другие же попадают на нейтральную линию или рассматриваются как явно неприемлемые. Если речь идет об области безразличия, то она может быть широкой или узкой в зависимости от того, какими стимулами руководствуется индивид и на какие жертвы идет работник ради организации¹⁵⁷. Эффективно работающий руководитель должен создать у всех работников ощущение, что они получают от организации больше, чем дают ей. Это расширяет область безразличия, и подчиненные охотно признают большинство распоряжений. В-третьих, отказ какого-либо работника подчиниться повлияет на эффективность организации. Это несет также угрозу другим членам. Когда это происходит, сотрудники часто будут оказывать давление на этого индивида, чтобы он подчинился, и в результате усилится общая стабильность организации.

Особый упор Барнард делал на потенциальное воздействие человеческого элемента на систему коммуникации, принятие решений и руководство в среде организации. Он был также одним из первых, кто рассматривал предприятие в более широком смысле - как социальную систему.

Его анализ деятельности управляющего фактически сделан с позиций системного подхода, поскольку для того, чтобы понять и исследовать функции администраторов, Барнард стре-

¹⁵⁵ Дункан У.Дж. Указ. Соч. с. 174

¹⁵⁶ Там же

¹⁵⁷ Герберт Саймона в 1951 г. назвал эту интериоризацию (процесс, в ходе которого субъект начинает считать установленные правила собственными (внутренними) правилами) в качестве фактора мотивации, как существование "зоны признания", в рамках которой агент признает первенство интересов организации над своими собственными.

мился выявить их главные задачи в той системе, в которой они действуют. Он утверждал, что задача администраторов (под которыми он подразумевал всех управленческих работников) заключается в сохранении системы согласованных усилий в формальной организации.

Барнард начинает с того, что устанавливает причины возникновения, а затем характер согласованно действующих систем. Логика его следующая:

1. Физические и биологические ограничения, присущие индивидам, вынуждают их сотрудничать, работать группами.

2. Сотрудничество приводит к возникновению согласованно действующих систем, в которых имеются физические, биологические, личностные и социальные факторы или элементы. Продолжение сотрудничества зависит от результативности (обеспечивает ли оно достижение общей цели) и эффективности (осуществляется ли достижение цели с минимальной неудовлетворенностью и минимальными затратами для сотрудничающих участников?).

3. Всякую согласованно действующую систему можно разделить на две части: на «организацию», которая включает только взаимодействия людей в системе, и на «прочие элементы».

4. Организации в свою очередь могут быть разделены на два рода: на «формальные», т. е. те, которые устанавливают сознательно координируемые социальные взаимодействия, имеющие конкретную и общую цель, и на «неформальные» организации, под которыми подразумеваются социальные взаимодействия, не имеющие общей или сознательно координируемой совместной цели.

5. Формальная организация не может существовать, если нет индивидов, которые: а) в состоянии общаться друг с другом; б) согласны вносить свой вклад в групповое действие и в) имеют сознательную общую цель.

6. Каждая формальная организация должна включать в себя следующие элементы: а) систему функционирования; б) систему результативных и эффективных стимулов, которые будут побуждать людей вносить свой вклад в групповое действие; в) систему власти («авторитета»), которая склоняет членов группы соглашаться с решениями администраторов; г) систему логического принятия решений.

7. Функции администратора в этой формальной организации состоят в следующем: а) поддержание организационной связи посредством организационной структуры, плюс лояльные, ответственные и способные кадры, а также соответствующая административная «неформальная организация»; б) обеспечение деятельности важнейших участков силами индивидов, входящих в организацию; в) формулированное определение цели (т. е. планирование).

1. Административные функции вступают в этот процесс через деятельность администратора организации в целом и по нахождению оптимального равновесия между противоборствующими силами и событиями.

2. Для того, чтобы администратор работал успешно, ему необходимо уметь принимать на себя всю ответственность за свои действия, как удачно выразился Барнард: «Сотрудничество, а не руководство представляет собой творческий процесс; однако умение вести за собой является незаменимым детонатором, приводящим в действие его силы».

Таким образом, в своей книге Ч.Барнард попытался сформулировать два аспекта: описание организационного процесса и теорию сотрудничества.

Весь процесс осуществляется посредством трех основных управленческих функций.

Он обосновывает, что существуют три основные управленческие функции. Первой управленческой функцией является создание и использование системы коммуникаций. Это основная обязанность руководителей, и она осуществляется путем тщательного подбора руководителей, использования положительных и отрицательных санкций и обеспечения неформальной организации. Второй управленческой функцией является эффективное использование работников организации и стимулирование их служебного роста. Для этого требуются подбор персонала и разработка программы стимулирования.

Третьей управленческой функцией является формулировка целей и задач организации. Для этого требуется квалифицированное делегирование полномочий и разработка системы коммуникации для осуществления контроля над всем планом.

Организация по Барнард, "безличная система координированных, человеческих усилий. Природу неформальных организаций он рассматривал как своего рода самозащиту индивидов перед экспансией формальных организаций. "Под неформальной организацией я подразумеваю совокупность личных контактов и взаимодействий, а также ассоциированные группы людей". К

числу ее главных функций относятся коммуникация, поддержание сплоченности, укрепление чувства личного тождества, самоуважения, независимости выбора.

Барнард отмечает, что управленческие решения всегда связаны с вопросами морали, однако наиболее известные и признанные моральные принципы, в том числе и христианская этика, имеют лишь незначительное отношение к моральным проблемам делового мира. Тем не менее проблемы морали административного поведения не получили еще необходимой разработки, ввиду чего в книге «Элементарные условия деловой морали» Барнард настаивает на важности соответствующих исследований.

Стремления Барнарда честолюбивы. Он сам говорит в своей книге «Функции руководителя», что его целью является предоставить исчерпывающую теорию взаимодействующего поведения в формальных организациях. Сотрудничество возникает в результате необходимости индивиду выполнять намерения, которые противоречат его натуре. В результате перечисления различных взаимодействий между индивидами образовывается постоянно меняющаяся система, состоящая из взаимодействующих биологических, психологических и социальных элементов. Для того чтобы выжить система должна быть эффективной в случае достижения целей организации и действенной в случае удовлетворения индивидуальных мотивов. Руководитель должен председательствовать и приспосабливать друг к другу процессы, которые связывают взаимодействующую систему с ее окружением и которые приносят удовлетворение индивидам¹⁵⁸.

Сила Барнардской концепции взаимодействующих систем и его объяснение важности условий достижения эффективности лежит в основе идеи, что цель является центральным понятием. Он верит, что определение организационной цели служит существенным фактором в функциях руководителя, дает необходимость обозначить значимость окружающей среды и служит объединяющим принципом¹⁵⁹.

Барнард делает попытку определить ряд формальных принципов связи и передачи информации в организационных системах.

1. Каналы связи должны быть точно определены и хорошо известны всем членам организации, что может быть достигнуто путем точного фиксирования обязанностей и прав каждого должностного лица и широкого оповещения об этом с указанием конкретных лиц, занимающих определенные посты.

2. Необходимость определения формальных каналов связи между всеми членами данной организации. Иными словами, каждое лицо в организации должно иметь определенную формальную связь в виде субординации или суперординации с каким-либо другим лицом в организации.

3. Линия связи должна быть по возможности максимально прямой и короткой. Чем она короче, тем быстрее решаются задачи, тем меньше ошибок при их решении.

4. Линия связи всегда должна использоваться целиком. Обход промежуточных пунктов приводит к противоречивым сообщениям, неправильному истолкованию и подрыву ответственности.

5. Компетенция лиц, являющихся коммуникационными центрами (т. е. руководящего состава), должна быть адекватной. В центрах коммуникации крупных организационных систем нельзя ожидать от одного ответственного лица компетентного отношения ко всему многообразию сложных сообщений. Отсюда — необходимость в помощниках, заместителях и штабных экспертах. В наиболее сложных и крупных организациях высшая административная власть осуществляется скорее какой-либо организованной группой, чем отдельным руководителем.

6. В процессе функционирования организации нельзя допускать прерывания линии связи. Для этого нужны тщательно разработанные меры, автоматически обеспечивающие «временное замещение должностей в период недееспособности или отсутствия официальных лиц».

7. Каждое сообщение должно быть аутентичным. Это означает, что каждое лицо, отдающее распоряжение или указания, обязано действовать в пределах своей компетенции, а лица, которые будут выполнять указания, должны иметь ясное представление о том, каковы компетенция руководящего лица, его обязанности и полномочия. Барнард подчеркивает, что если в небольших подорганизациях большинство указанных выше принципов действует автоматически, то в крупных организациях их осуществление оказывается сложной задачей.

¹⁵⁸ Chester I. Barnard. The function of the executive: - Harvard: university press Cambridge, Massachusetts, and London, England, 1968. p.7-8.

¹⁵⁹ Там же p.11.

Рассмотрение организаций как «систем связи» является лишь одним, хотя и весьма важным, аспектом концепции Барнарда. Еще большее значение для деятельности организации он придает «системе принятия решений». Вместо индивидуального принятия решений, основанного на «бессознательной и автоматической реакции», Барнард предлагает «организационное принятие решений», основывающееся на рациональном анализе, размышлении и расчете¹⁶⁰.

Барнард внес значительный вклад в теорию управления. Во-первых, он описал управленческие функции в аналитических и динамических терминах в отличие от его предшественников, дававших описательные характеристики. Во-вторых, он стимулировал интерес к таким вопросам, как коммуникация, мотивация, принятие решений, цели и взаимоотношения внутри организации. В-третьих, он развил идеи Файоля и других исследователей, которые рассматривали управление с точки зрения принципов и функций. Барнард, опираясь на интерес к психологическим и социологическим аспектам менеджмента, расширил эти идеи, включив в них взаимодействие людей в процессе трудовой деятельности.

5.2. Два направления поведенческой школы

Поведенческая школа возникла на основе усилий тех, кто признает важность человека на рабочем месте и тех, кого интересуют групповые процессы. Сегодня среди представителей этой школы можно встретить тех, кто имеет образовательную подготовку в области общественных наук, включая психологию, социологию, антропологию, социальную психологию и промышленную психологию, и применяет свои знания к решению проблем в области торгово-промышленной деятельности.

Сторонников поведенческой школы в основном интересует поведение людей. Они считают, что поскольку управление охватывает те вещи, которые делаются людьми, эффективные руководители должны понимать важность таких факторов, как потребности побудительные мотивы, стимулы, лидерство, личностные характеристики, поведение, рабочие группы и регулирование изменений, так как все это оказывает влияние на способность руководителей осуществлять управление. Все представители поведенческой школы разделяют эти взгляды, но одни делают упор на индивидуальное поведение, а другие не групповое. Таким образом, поведенческая школа состоит из двух направлений: направление межличностного поведения (между членами коллектива) и направление группового поведения (концепция людских ресурсов).

Представители поведенческой школы, которые интересуются межличностными отношениями и ориентируются на психологию личности и социальную психологию их интересует в основном поведение отдельного человека. Авторы и ученые, принадлежащие к этому направлению, в основном ориентированы на психологию личности, и большинство из них имеют образование в области психологии. Они уделяют основное внимание личности как социальному и психологическому существу и ее мотивациям. К ним принадлежат те, кто рассматривает отношения между членами организации как искусство, которые даже руководители, неумело пытающиеся изображать из себя психиатров-любителей, могут понять и применять на практике. Это те, кто рассматривает менеджера как лидера, и может даже приравнять управление к руководству, считая тем самым все «управляемые» виды деятельности как находящиеся "под руководством».

Представители этого направления считают, что руководителю нужно понять отдельного человека, а не всю рабочую группу для того, чтобы эффективно выполнять свои обязанности.

Другие исследователи придерживаются социологического подхода – исследующие групповое поведение. Его часто путают, с родственным ему направлением межличностного поведения, охватывает тех, кто рассматривает менеджмент как социальную систему или совокупность культурных взаимосвязей. Известные в целом как направление группового поведения, они являются по своему характеру исключительно социологическими и рассматривают человеческие организации как системы взаимозависимых групп, имеющими сходные первичные и вторичные признаки.

Р. Лайкерт пишет, что организация лучше функционирует, если ее персонал из отдельных индивидуумов превращен в членов групп с общими целями. Более мелкие группы составляют более крупные, имеющие те же принципы.

Парсонс и вслед за ним такие социологи, как Дж. Койл и Беккер, Баш и Берриен, Дж. Элдридж и другие, пропагандируют многочисленные преимущества группы как основной ячейки ус-

¹⁶⁰ Гвишиани Д.М. Организация и управление, с.389-391

вершенствования общества: группа «повсеместна», она создает условия для «большого взаимопонимания и уменьшения конфликта интересов», «мобилизует важные источники влияния на индивидуальность» и позволяет изменять поведение, а также социальные институты на «благо индивидуальности и общества».

Этот подход варьирует от изучения небольших групп с их культурными и поведенческими моделями до изучения поведенческих характеристик больших групп. Часто его называют изучением "организационного поведения", и термин "организация" может употребляться в значении "система", "модель" или любой набор групповых взаимосвязей внутри фирмы, правительственного органа, лечебного учреждения или любого другого предприятия.

Сторонники направления группового поведения рассматривают руководителя как человека, который должен взаимодействовать с группами и иметь с ними дело. По этой причине они уделяет большое внимание изучению как формальных, так и неформальных организаций.

Хотя направление межличностного поведения особое внимание уделяет отдельному человеку (психология), а направление группового поведения считает наиболее важным знание группового поведения (социология), по существу они взаимосвязаны. Группа состоит из отдельных лиц, но целое фактически больше, чем сумма его отдельных частей. Как психология, так и социология, имеют важное значение для сторонников поведенческого направления независимо от приоритетов, задаваемых каждой областью в любом данном проекте.

В табл. 5 приводится сравнение концепции отношений между членами коллектива и концепции людских ресурсов. Из таблицы видно, что сторонники теории взаимоотношений между членами коллектива хотят, чтобы с людьми обращались хорошо, а сторонники теории людских ресурсов хотят, чтобы люди хорошо использовались. Между этими двумя подходами существуют большие различия.

Таблица 5

Частичное сравнение теории взаимоотношений между членами коллектива и теории людских ресурсов

Концепция взаимоотношений между членами коллектива	Концепция людских ресурсов
<p>1. Людей нужно любить, уважать и рассматривать их как часть коллектива.</p> <p>2. Основная обязанность руководителя состоит в том, чтобы убедить каждого работника в том, что он является частью коллектива.</p> <p>3. Руководитель должен объяснить свои планы подчиненным и обсуждать с ними их цели. Он должен побуждать их к участию в процессе планирования и принятия решений по текущим вопросам.</p> <p>4. В узких пределах отдельным лицам и группам должно быть разрешено самостоятельно определять и контролировать свои планы.</p> <p>5. Участие подчиненных в процессе коммуникации и принятии решений поможет им удовлетворять свои потребности в проявлении инициативы и получении признания.</p> <p>6. Высокое моральное состояние и меньшее сопротивление формальной власти могут привести к повышению производительности. Во всяком случае, они должны ослабить трения внутри организации и облегчить руководителям выполнение своих обязан-</p>	<p>1. Большинство людей хотят, чтобы их не только любили, уважали и нуждались в них, но и чтобы им давали возможность участвовать в осуществлении достойных целей.</p> <p>2. Основной обязанностью руководителя является создание такой обстановки, при которой его подчиненные могут направить все свои таланты на достижение целей организации. При этом он должен стремиться к тому, чтобы раскрыть и применить на практике все свои творческие способности.</p> <p>3. Руководитель должен обеспечить участие персонала в решении как очень важных, так и текущих вопросов. Действительно, чем более важным является решение, тем более энергичными должны быть попытки вовлечь подчиненных в их принятие.</p> <p>4. Руководитель должен непрерывно стремиться к тому, чтобы подчиненные более широко прибегали к самостоятельному контролю и определению направлений своей деятельности, по мере того как они во все большей степени развивают и проявляют свои знания и способности.</p>

ностей.	<p>5. По мере того как руководитель использует опыт, знания и творческие способности своих подчиненных, будет повышаться качество принимаемых решений и качество работы.</p> <p>6. Удовлетворенность персонала работой ведет к повышению производительности и способствует ее росту при творческом подходе.</p>
---------	---

5.3. Итоги поведенческой школы

Подход сторонников поведенческого направления является исключительно эмпирическим. Хотя в поведенческой школе отсутствует система, используемая сторонниками школы процесса управления, в ней, безусловно, имеет место определенная структура. Например, некоторыми из основных областей анализа в данной школе являются обмен информацией, мотивация и лидерство. Однако вместо перехода от функций к видам деятельности и принципам, как это делают сторонники школы процесса управления, приверженцы поведенческой школы действуют в противоположном направлении. Они начинают с исследования человеческого поведения и переходят к виду деятельности и функциям. Таким образом, их школа является менее жесткой и более эмпирической. Два выдающихся исследователя в этой области - Макс С. Уортман и Фред Лутанс - перечислили несколько основных результатов, достигнутых сторонниками поведенческой школы: 1) концептуальный - формулировка концепций и объяснений индивидуального и группового поведения в организации; 2) методологический - эмпирические проверки этих концепций во многих экспериментальных или реальных ситуациях; 3) операции - установление фактических управленческих политик и решений, основанных на этих концептуальных и методологических принципах.

Поскольку поведенческие методы получили широкое распространение в литературе по менеджменту, во все большей степени растет признание поведенческого подхода руководителями.

Основной аргумент, выдвигаемый против представителей поведенческой школы, состоит в том, что они, как и сторонники количественной теории, не дают полной картины. Психология, социология и смежные области имеют важное значение для изучения менеджмента, но это относится не только к области поведения людей. Необходимы также технические знания в той или иной форме. Школа процесса управления дает важную структурную основу для изучения поведения людей. Количественная школа дает цель, количественный метод принятия решений. Без этих дополнительных элементов руководители не могли бы правильно применять свои знания о поведении.

Можно ли получить полную картину? Для успешной работы руководитель должен иметь не только рабочие знания о динамической модели человека. Действительно, люди на своих рабочих местах составляют непрерывно меняющуюся социальную систему, но руководители должны пополнять свои представления о рациональном поведении самих себя и своих работников пониманием того факта, что в поведении людей преобладает нерациональность. Критики утверждают, что поведенческая школа составляет лишь одну часть, хотя и важную, всей картины, которая сама по себе является неполной.

Другая критика исследователей взаимоотношений между членами коллектива направлена на один из ее основных принципов. Это идея о том, что участие работника в управлении ведет к удовлетворенности работой, а удовлетворенность работой в свою очередь способствует повышению производительности. Проведенные недавно исследования ставят под сомнение тезис, будто у счастливых работников высокая производительность. Удовлетворенность работой представляет собой многомерный фактор, который невозможно объяснить такими простыми терминами. Производительность зависит не только от морального состояния человека, но и от индивидуальных целей и мотиваций персонала. Еще одна критика исследователей взаимоотношений между членами коллектива состоит в том, что они не предлагают способ управления работниками, который существенно отличался бы от методов сторонников научного управления. Многие современные исследователи считают, что исследователи взаимоотношений между членами коллектива просто берут научные методы управления и посыпают их сахарной пудрой. Во всяком случае, в конце 50-х годов исследователи взаимоотношений между членами коллектива сошли со сцены.

На смену им появилась концепция людских ресурсов, которая дает более реалистическую интерпретацию современной рабочей силы.

ГЛАВА 6. ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Суть практической ориентации менеджмента при бихевиориальном подходе состоит в том, что упор делается не на самого менеджера, а на других членов организации, от степени поддержки которых в итоге зависит степень эффективности управленческого решения. Считается, что работник действует с целью максимизации суммы субъективных полезностей от ожидаемых результатов своего возможного поведения. «Говоря проще, индивид действует в соответствии с тем, что по его знанию или предположению будет полезным для него лично. Он оценивает ожидаемый результат по своим сугубо личным стандартам и на отрезок времени, который опять-таки является личным и может не иметь никакой «объективной» ценности». Это субъективизм в объяснении поведения работника.

Утверждается, что оценки ожидаемых полезностей формируются у человека под влиянием двух главных групп факторов: а) развитие набора основных желаний и потребностей; б) одобрение или неодобрение своих поступков социальной средой — родителями, друзьями, церковью и т. д.

Центральным пунктом такой концепции поведения человека выступает его естественное стремление упорядочить в соответствии со своими желаниями и потребностями окружающую его среду. Это осуществляется балансированием чувств независимости и зависимости от окружающей среды. Таким образом, формируется логичная, принимаемая как само собой разумеющаяся форма поведения человека. Индивидуальные особенности в структуре личности рассматриваются как зависимые переменные от интенсивности основных потребностей и опыта по удовлетворению либо неудовлетворению этих потребностей.

Главная забота менеджмента — именно результативная деятельность мотивированного, т. е. сознательно стремящегося к высоким достижениям, работника.

Поэтому именно мотивация привлекает к себе столько много внимания.

Мотивация позволяет исследовать связь между участниками в рамках структурированной совокупности, т.е. ответить на вопрос о том, что побуждает вступать в организацию и оставаться в ней.

Под мотивациями Клод Менар понимает совокупность отношений, которые приводят к сближению предпочтений группы агентов и установлению классификации сопоставимых ценностей, при помощи которых оцениваются результаты произведенных действий¹⁶¹. Сходное определение см. Даффи и Нойбергер¹⁶². Так или иначе данное определение является всеобщим. Существуют две проблемы, лежащие в основе мотивации: определение ее составляющих и анализ механизмов, способных их объединить.

В 30-е годы началось движение «за личность», сторонников которого не удовлетворяли объяснения индивидуальной деятельности ни с позиций психоанализа, ни с точки зрения бихевиористской теории научения.

6.1. Теория потребностей А.Маслоу

Наиболее видным представителем этого направления был немецкий психолог Вильям Штерн, первым предложивший термин «дифференциальная психология». Его ученик Гордон Олпорт¹⁶³ (1897-1967), а также Генри

¹⁶¹ Клод Менар Экономика организаций М. ИНФРА-М 1996, с. 92

¹⁶² см. Duffy W., Neuberger E., Comparative Economic Systems: a Decision-Making Approach, Boston, Allyn and Bacon Inc. 1976.

¹⁶³ Олпорта можно в значительной мере охарактеризовать как эклектичного теоретика, сочетающего понятия из области философии, религии, литературы и социологии; эти представления включены в описание богатства и сложности человеческой личности. Отличительной чертой теоретической ориентации Олпорта является его убежденность в том, что поведение человека всегда является результатом той или иной конфигурации личностных черт. Олпорт был плодовитым автором. Среди его широко известных публикаций такие, как «Личность: психологическая интерпретация» (1937); «Человек и его религия» (1950); «Становление: основные положения психологии личности» (1955); «Личность и социальные конфликты» (1960); «Стиль и развитие личности» (1961) и «Письма Дженни» (1965). Он является также соавтором двух широко используемых личностных тестов: «Изучение реакции А-В» (совместно с Ф. Х. Олпортом, 1928) и «Изучение ценностей» (в соавторстве с П. Е. Верноном, 1931; переработано Г. Линдсеем в 1951 и повторно в 1960). Полный перечень его трудов можно найти в работе «Человек в психологии» (1968а). Его автобиография представлена в 5-м томе «Истории психологии в автобиографиях» (см. Хелл, Зинглер Д. Теория личности. — Санкт-



Гордон Олпорт (1897- 1967)



Ганс Ю.Айзенк (1916)



Рэймонд Б.Кеттел (1905)

Мюррей¹⁶⁴, Г.Айзенк и Рэймонд Кеттел¹⁶⁵ продолжили исследование мотивации в русле теории личности.

Петербург, М., Хар., Мн.: Питер, 1997, с.270).

¹⁶⁴ Генри Мюррей на основе интенсивного изучения небольшого числа субъектов составил ориентировочный список из двадцати потребностей. Хотя этот перечень подвергался в дальнейшей работе серьезной модификации, изначальные двадцать потребностей остаются высоко репрезентативными.

¹⁶⁵ Ганс Айзенк и Рэймонд Кеттел, используя сложную психометрическую технику, известную как факторный анализ, эти теоретики пытались показать, как базисная структура черт личности влияет на наблюдаемые поведенческие реакции индивидуума. Для Айзенка в личности чрезвычайно важны два основных параметра: интроверсия—экстраверсия и стабильность—нейротизм. Третий параметр, называемый психотизм—сила суперэго, Айзенк также рассматривает в качестве основного параметра в структуре личности. Кеттел, в отличие от Айзенка, утверждает, что структуру личности определяют по крайней мере 16 основных черт. Он считает также, что для предсказания поведения можно вывести уравнения, основываясь на точных измерениях тех личностных особенностей, которые релевантны данной ситуации. Кеттел и Айзенк придерживаются научного подхода в построении модели человеческого поведения. Как и Олпорт, Кеттел различает общие и уникальные черты. Однако он не разделяет точку зрения Олпорта, согласно которой черты, в самом деле, существуют внутри человека. По Кеттелу, черты не имеют никакого реального нейрофизиологического статуса и как таковые могут быть обнаружены лишь при точном измерении наблюдаемого поведения. Попытка Кеттела разработать теорию черт личности, на основе сложного статистического анализа объективных поведенческих характеристик, достойна восхищения. Результатом его усилий является, быть может, наиболее комплексная система воззрений в современной персонологии. Несмотря на сложность теории Кеттела, его концепции необходимо серьезно изучать тем, кто посвятил себя исследованию личности. Один из наиболее плодотворных теоретиков в области изучения личности, Кеттел опубликовал за свою карьеру около 35 книг и 400 исследовательских статей. Наиболее достойны внимания, следующие его книги: «Описание и измерение личности» (1946); «Личность: системное теоретическое и фактическое исследование» (1950); «Научный анализ личности» (1965); «Наследование личности и способностей» (1982) и «Бейондизм: религия от науки» (1987). Айзенк — чрезвычайно плодотворный автор; им опубликовано около 45 книг и 600 научных статей. Его основные теоретические работы: «Измерение личности» (1947); «Научное

Абрахам Маслоу (1908-1970 гг.) родился в Бруклине в 1908 г. Он получил ученую степень доктора психологии в Университете шт. Висконсин. Несмотря на то, что годы непосредственно после завершения образования были омрачены тем, что Маслоу оказался жертвой антисемитских предрассудков, ему удалось получить должность научного ассистента у знаменитого психолога Э.Л. Торндайка в Колумбийском университете. Однако Маслоу вскоре оставил это место, потому что, когда Торндайк дал ему задание установить, в какой мере поведение обусловлено наследственностью, и в какой оно является результатом влияния окружающей среды, Маслоу послал ему записку, что задание было "глупым" и его "не стоило делать".

Большинство книг Маслоу были написаны в течение последних 10 лет его жизни. Это «По направлению к психологии бытия» (1968); «Религии, ценности и вершинные переживания» (1964); «Эупсихея: дневник» (1965); «Психология науки: рекогносцировка» (1966); «Мотивация и личность» (1987, и «Новые измерения человеческой природы» (1971), сборник статей, ранее опубликованных Маслоу в различных психологических журналах. Том, составленный при участии его жены и названный «Памяти Абрахама Маслоу», был опубликован посмертно в 1972 году¹⁶⁶.

Теория Абрахама Маслоу - широко известная и признаваемая концепция потребностей. Маслоу представил эти потребности в иерархической форме - в соответствии с приоритетами их удовлетворения (см. схему 1), где изображены потребности последовательно по необходимости их удовлетворения.

Маслоу писал, что лицо, лишенное пищи, безопасности, любви и уважения будет, по всей вероятности, стремиться к получению пищи сильнее, чем к чему-либо еще. Если принять это утверждение как истину, то схема 2 точно отражает иерархию потребностей. Цифры означают границу удовлетворения этих потребностей произвольно определенные Маслоу, т.к. удовлетворение потребностей на 100 % для приобретения важности другой потребности не обязательна. И еще одно замечание - значение денег при удовлетворении этих потребностей снижается по мере продвижения по пирамиде (см. схему 1) или опускаясь по ступенькам на схеме 2.

Абрахам Гарольд Маслоу в своей книге «Мотивация и личность» выступает против любой классификации мотивов, по ряду причин он считает такие перечни «теоретически ненадежными». О них пишет: «...ни у кого не вызывает удивления тот факт, что в одном списке фигурирует три-четыре потребности, а в другом — целая сотня. При желании можно создать перечень, в котором будет фигурировать лишь одна потребность, и равноправным такому списку будет другой, объединяющий в себе миллион желаний...». Потребности так тесно переплетены друг с другом, что отделить одну от другой практически невозможно.

Книга Абрахама Маслоу «Мотивация и личность» впервые была издана в 1954 году, но в 1970 году автор пересмотрел ее основное содержание, расширив и дополнив ряд глав, а также исключил последнюю главу первого издания. В этой книге большее внимание уделено проблеме «дочеловечности» и проблеме хорошего общества, способствующего дочеловечиванию. Маслоу много писал об этом после 1954 года. Эта книга, по его мнению, является «провозвестницей гуманистической психологии», которая ставит в центр изучения личности вопросы ценностных ориентаций и смысла жизни.

Абрахам Маслоу в своей книге «Мотивация и личность» указывает, что большинство психологов занимается только «дефицитной» мотивацией, то есть поведением, ориентированным на удовлетворение какой-то одной потребности, которая неудовлетворена или фрустрирована. Голод, боль, страх — первичные примеры дефицитной мотивации. Но существует и другие ее виды. Когда организм не испытывает ни голода, ни страха, появляются новые мотивации, такие как любопытство и желание игры.

исследование личности» (1952); «Структура человеческой личности» (1970); «Личность и индивидуальные различия» (в соавторстве с сыном, Майклом Айзенком, 1985). Суть теории Айзенка состоит в том, что элементы личности могут быть расположены иерархически. В его схеме присутствуют определенные суперчерты, или типы, такие как экстраверсия, которые оказывают мощное влияние на поведение. В свою очередь, каждую из этих суперчерт он видит построенной из нескольких составных черт. Эти составные черты представляют собой либо поверхностные отражения основополагающего типа, либо специфические качества, присущие этому типу. И, наконец, черты состоят из многочисленных привычных реакций, которые, в свою очередь, формируются из множества специфических реакций. (см. Хьелл, Зинглер Д. Теория личности. — Санкт-Петербург, М., Хар., Мн.: Питер, 1997, с.272-273).

¹⁶⁶ Хьелл, Зинглер Теории личности, с.480-482

В дефициентном познании объекты рассматриваются исключительно как удовлетворяющие потребности, как средства для других целей. Маслоу указывает, что сильные потребности, как правило, сильно влияют на мышление и восприятие, так что индивидуум сознает только те аспекты среды, которые имеют отношение к удовлетворению его потребностей. Голодный человек замечает только еду, нищий — только деньги. При бытийном познании стимулы вызывают полное внимание, восприятие кажется более богатым и полным. Воспринимающий остается в каком-то смысле независимым от воспринимаемого. Внешние объекты ценятся как таковые, сами по себе, а не в их отношении к личным заботам.

Абрахам Маслоу не обращается к дефициентным ценностям, хотя бытийные ценности описывает детально. Он перечисляет следующие бытийные ценности: красота, правда, совершенство, завершенность, справедливость, порядок, преодоление дихотомии, жизненность, гармония, необходимость, справедливость и т. д.

Наука, так же как и общение, работа, семья, служит удовлетворению самых разных потребностей человека. Любой человек сможет найти в науке нечто привлекательное для себя, неважно, юн этот человек или в летах, отважен или робок, педант или разгильдяй. Одних наука привлекает практической пользой, гуманистическим смыслом, другие приходят в восторг от имперсонального, надчеловеческого начала науки. Одни ищут в ней четкости и симметрии, точных формулировок, другие ценят содержание, они хотят больше знать о «важных» вещах, пусть даже в ущерб точности и элегантности формулировок. Одни все время рвутся вперед, им нравится быть пионерами, первооткрывателями, другие предпочитают осваивать, обустроивать и обживать пространства, открытые другими. Одни ищут в науке безопасности, другие — острых ощущений. Попробуйте отрешиться от личных пристрастий и перечислить черты идеальной супруги; точно так же невозможно описать идеального ученого, идеальную науку, идеальный метод, идеальную проблему, идеальное исследование. В реальной жизни нам могут нравиться или не нравиться те или иные отношения в той или иной семье, однако, несмотря ни на что, мы признаем за каждым человеком право выбирать себе спутника жизни в соответствии со своими вкусами; столь же плюралистичны мы должны быть по отношению к науке.

Функции науки можно условно подразделить, по меньшей мере, на девять классов:

- 1. Постановка проблемы; интуитивный поиск, выдвижение гипотезы;*
- 2. Тестирование, проверка, подтверждение или опровержение выдвинутой гипотезы; ее корректировка; выдвижение новых гипотез, повторная проверка, экспериментирование; накопление фактов, их постоянное уточнение;*
- 3. Организация, создание структуры, построение теории; поиск обобщений все более высокого порядка;*
- 4. Накопление исторического опыта, знаний;*
- 5. Технологическая функция: разработка и совершенствование научного инструментария, методологии, техник;*
- 6. Административная, исполнительная и организационная функции;*
- 7. Публицистические, просветительские функции;*
- 8. Утилитарная функция;*
- 9. Эмоциональные функции: радость открытия, оценка, почет, уважение, слава.*

Многообразие функций науки предопределяет необходимость разделения научного труда, потому что вряд ли можно найти человека, который оказался бы в состоянии успешно исполнять столь разные обязанности. Разделение труда, в свою очередь, предопределяет потребность науки в самых разных людях — с разными вкусами, пристрастиями, способностями и умениями (с.40-41).

Абрахам Маслоу «Мотивация и личность». Пер. с англ. - Санкт-Петербург: Евразия, 1999.- 478 с.

Маслоу создал разумную фундаментальную классификацию мотивов, принципиально отличную от ранее существовавших. Он рассматривает целые группы мотивов, которые упорядочены в ценностной иерархии согласно их роли в развитии личности.

Динамический подход к мотивации предполагает за ней непрерывное движение и постоянное изменение, и только; фундаментальные, базовые потребности остаются неизменными. Согласно Маслоу, подобно тому, как недостаток определенных витаминов вызывает физическую болезнь, точно так же неудовлетворение определенных базовых потребностей приводит к неврозу и психологической неадаптивности. Примером фундаментальных базовых потребностей

могут служить физиологические потребности, такие как голод, жажда или потребность во сне. Неудовлетворение этих потребностей ведет к болезни, которая может быть излечена только их удовлетворением. Фундаментальные потребности присущи всем индивидуумам.

Для сохранения здоровья должны удовлетворяться и определенные психологические потребности. Абрахам Маслоу перечисляет следующие фундаментальные потребности: потребность в безопасности и стабильности; потребность в любви и принадлежности; потребность в признании, в самоуважении и в уважении других; когнитивные потребности — потребность в познании и потребность в понимании; эстетические потребности, такие как потребность в красоте, в порядке, в симметрии, в завершенности, в системе, в структуре и т.д.; экспрессивные потребности — потребность в эмоциональном и моторном самовыражении, непосредственно связанные с эстетическими потребностями; потребность в самоактуализации.

По Маслоу, ранее называемые потребности доминируют, то есть должны удовлетворяться прежде называемых позже. Потребности низших уровней Абрахам Маслоу называет нуждами, а высших — потребностями роста. Каждый индивидуум имеет потребности роста, то есть потребности развивать свои задатки и способности. Метамотивация касается поведения, вызываемого потребностями и ценностями роста. По Маслоу, такого рода мотивация наиболее присуща «самоактуализированным» людям, у которых удовлетворены более низкие потребности. Абрахам Маслоу указывает, что метапотребности составляют единство с фундаментальными потребностями, так что фрустрация этих потребностей вызывает «метапатологии». Метапатологии могут проявляться в недостатке ценностей, бессмысленности и бесцельности жизни. Маслоу¹⁶⁷ утверждает, что чувство принадлежности, приобщенность к системе ценностей так же важны для психологического благополучия, как безопасность, любовь и самоуважение.

Схема 1

Иерархия потребностей по Маслоу



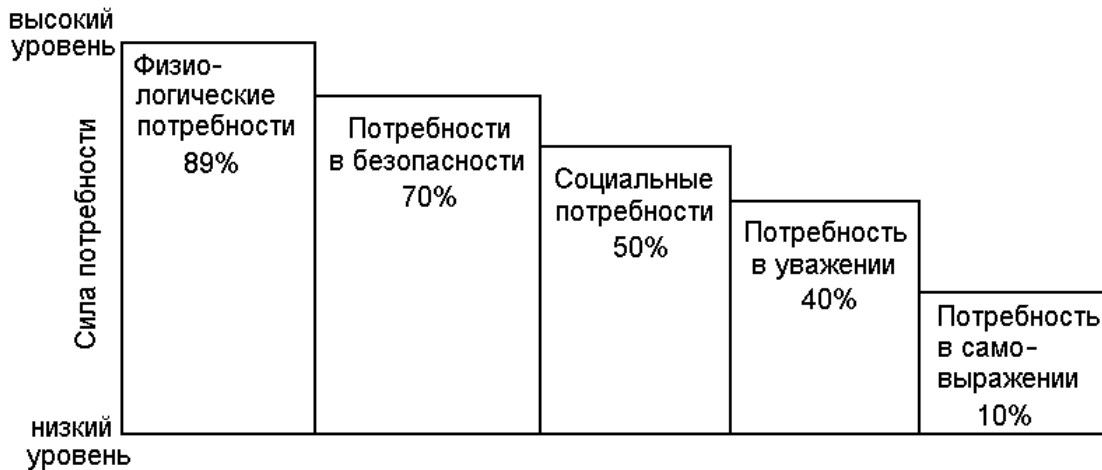
Итак, теория Маслоу представляет практический интерес для менеджера, однако при этом следует обратить внимание на несколько моментов. Данная иерархия не является жесткой структурой. Уровни не отделены четко друг от друга, они могут перекрываться. Во-вторых, некоторые индивидуумы остаются на нижних уровнях рассматриваемой иерархии, сохраняя озабоченность физиологическими потребностями и потребностями в безопасности. Это часто имеет место у людей, живущих в слаборазвитых регионах. И наоборот, другие люди могут затратить большую часть своего времени на удовлетворение потребностей, относящихся к высшим уровням иерар-

¹⁶⁷ Французские авторы Ф. Мюлле и П. Зильбере свидетельствуют, что предложенная схема Маслоу помогла конкретизировать понятие «разрыва» между структурой личности рабочего и требованиями, предъявляемыми к нему производством. Она дала возможность сопоставлять в дальнейших исследованиях кривую развития различных мотивов и потребностей рабочего с динамикой других факторов, влияющих на его поведение,—традиций, особенностей социального окружения, индивидуального социального опыта и т. д. Классификация потребностей по указанным группам способствовала и более дифференцированному проведению социологических опросов, интервью и анкетирования, более детальной расшифровке в них указанных потребностей применительно к условиям предприятия. (См. Ph. Muller, P. Silberer. L'homme en situation industrielle. Paris. 1968)

хии Маслоу. В-третьих, предложенный Маслоу конкретный порядок следования потребностей в рассматриваемой иерархии не обязательно присущ каждому конкретному человеку; эмпирические подтверждения такого положения отсутствуют. Например, у некоторых людей потребность в уважении может превосходить по важности потребность в безопасности. В-четвертых, у двух разных людей один и тот же тип поведения не обязательно относится к одной и той же потребности.

Схема 2

Иерархия потребностей, демонстрирующая доминирование физиологических потребностей



Таким образом, концепция Маслоу полезна для указания на наличие потребностей у индивидуумов. Однако для мотивации подчиненных менеджер должен знать, какие потребности и когда требуется удовлетворять.

МОТИВАЦИОННЫЕ СОСТОЯНИЯ

Любое психологическое или физиологическое состояние, любое изменение организма в какой-то мере связано с мотивацией, в каком-то смысле является мотивационным состоянием. Если мы говорим, что человек чувствует себя отверженным, то что это означает? Статическая психология спешит после этого заявления поставить точку, в то время как динамическая психология поставит двоеточие, ибо это заявление неизбежно влечет за собой множество других, каждое из которых требует эмпирической проверки. Чувство отверженности охватывает всего человека, оно сказывается на его соматическом и психическом состоянии. В частности, мы можем сказать, что человек, чувствующий себя отверженным, напряжен, что он несчастен. Его чувство воздействует не только на его физическое состояние, оно автоматически и неизбежно пробуждает к жизни иные чувства и желания самой разнообразной окраски, такие, например, как неотступное желание завоевать любовь окружающих, всевозможные защитные реакции, нарастающее чувство враждебности и т.п.

Следовательно, подлинное понимание состояния, которое мы описали словами «он чувствует себя отверженным», возможно только в том случае, если мы расширим его длинным рядом прочих заявлений, каждое из которых обрисует отдельный аспект состояния отверженного индивидуума. Говоря иначе, уже само чувство отверженности мы должны понимать как мотивационное состояние. У меня складывается впечатление, что современные теории мотивации исходят, как правило, из ошибочной трактовки мотивационного состояния как особого, специфического, обособленного от процессов, происходящих на соматическом и личностном уровнях. А между тем любая претендующая на убедительность теория мотивации должна исходить из противоположного допущения, должна предполагать, что мотивация непрерывна, бесконечна и изменчива, что она является универсальной характеристикой практически любого организмического состояния (с.64-65).

Человек — существо желающее. Человек крайне редко бывает полностью удовлетворен, а если и бывает, то очень недолго. Стоит ему удовлетворить одно желание, на его месте тут же возникает другое, затем третье, четвертое, и так до бесконечности. Желание непрекращающееся и неизбывное является характерной особенностью человека, оно сопровождает его на протяжении всей жизни. Назрела необходимость изучения взаимосвязей между различными мотивациями. Устремившись к глубокому и широкому пониманию этих взаимосвязей, мы вынуждены будем отказаться от пагубной склонности изолировать одни мотиваци-

онные единицы от других. До тех пор, пока мы будем изучать лишь внешние проявления потребности или желания, поступка, совершенного под действием потребности или желания, удовлетворения, полученного от достижения желанной цели, — до тех пор наше представление о мотиве будет изолированным, единичным, частным, искусственно выдернутым из общей картины мотивационной жизни индивидуума. Внешнее проявление частного мотива практически всегда зависит от общего уровня удовлетворенности или неудовлетворенности потребностей организма, то есть от того, насколько удовлетворены прочие потребности, более фундаментальные, препотентные рассматриваемому. Очевидно, что если бы ваш желудок постоянно был пуст, если бы вы все время изнывали от жажды, если бы вам каждодневно угрожали землетрясения и наводнения, если бы вы все время ощущали на себе ненависть окружающих, то у вас никогда не возникало бы желания написать ноктюрн, доказать теорему, украсить свой дом, красиво одеться.

До сих пор теории мотивации незаслуженно обходили своим вниманием два чрезвычайно важных момента. Во-первых, человек крайне редко бывает удовлетворен абсолютно, а если и бывает, то очень недолго, чаще всего он бывает лишь более или менее удовлетворен; а во-вторых, существует своего рода иерархия желаний, в которой одно желание препотентно другому (с.65).

В предыдущей главе я указывал, что физиологическую потребность, или позыв, нельзя рассматривать в качестве образца потребности или мотива, она не отражает законы, которым подчиняются потребности, а служит скорее исключением из правила. Позыв специфичен и имеет вполне определенную соматическую локализацию. Позывы почти не взаимодействуют друг с другом, с прочими мотивами и с организмом в целом. Хотя последнее утверждение нельзя распространить на все физиологические позывы (исключениями в данном случае являются усталость, тяга ко сну, материнские реакции), но оно неоспоримо в отношении классических разновидностей позывов, таких как голод, жажда, сексуальный позыв.

Считаю нужным вновь подчеркнуть, что любая физиологическая потребность и любой акт консумматорного поведения, связанный с ней, могут быть использованы для удовлетворения любой другой потребности. Так, человек может ощущать голод, но, на самом деле, это может быть не столько потребность в белке или в витаминах, сколько стремление к комфорту, к безопасности. И наоборот, не секрет, что стаканом воды и парой сигарет можно на некоторое время заглушить чувство голода (с.78-79).

После удовлетворения физиологических потребностей их место в мотивационной жизни индивидуума занимают потребности другого уровня, которые в самом общем виде можно объединить в категорию безопасности (потребность в безопасности; в стабильности; в зависимости; в защите; в свободе от страха, тревоги и хаоса; потребность в структуре, порядке, законе, ограничениях; другие потребности). Почти все, что говорилось выше о физиологических позывах, можно отнести и к этим потребностям, или желаниям. Подобно физиологическим потребностям, эти желания также могут доминировать в организме (с. 86).

После того, как потребности физиологического уровня и потребности уровня безопасности достаточно удовлетворены, актуализируется потребность в любви, привязанности, принадлежности, и мотивационная спираль начинает новый виток. Человек как никогда остро начинает ощущать нехватку друзей, отсутствие любимого, жены или детей. Он жаждет теплых, дружеских отношений, ему нужна социальная группа, которая обеспечила бы его такими отношениями, семья, которая приняла бы его как своего. Именно эта цель становится самой значимой и самой важной для человека, он может уже не помнить о том, что когда-то, когда он терпел нужду и был постоянно голоден, само понятие «любовь» не вызывало у него ничего, кроме презрительной усмешки. Теперь же он терзаем чувством одиночества, болезненно переживает свою отверженность, ищет свои корни, родственную душу, друга (с.86-87).

Невозможность удовлетворить потребность в любви и принадлежности, как правило, приводит к дезадаптации, а порой и к более серьезной патологии. В нашем обществе сложилось амбивалентное отношение к любви и нежности, и особенно к сексуальным способам выражения этих чувств; почти всегда проявление любви и нежности наталкивается на то или иное табу или ограничение. Практически все теоретики психопатологии сходятся во мнении, что в основе нарушений адаптации лежит неудовлетворенная потребность в любви и привязанности. Этой теме посвящены многочисленные клинические исследования, в результате которых мы знаем об этой потребности больше, чем о любой другой, за исключением разве

что потребностей физиологического уровня. Рекомендую прочесть великолепную работу Самти (442), представляющий собой блестящий образец анализа «запрета на нежность».

Вынужден оговориться, что в нашем понимании «любовь» не является синонимом «секса» (с. 88).

Каждый человек (за редкими исключениями, связанными с патологией) постоянно нуждается в признании, в устойчивой и, как правило, высокой оценке собственных достоинств, каждому из нас необходимы и уважение окружающих нас людей, и возможность уважать самого себя. Потребности этого уровня подразделяются на два класса. В первый входят желания и стремления, связанные с понятием «достижение». Человеку необходимо ощущение собственного могущества, адекватности, компетентности, ему нужно чувство уверенности, независимости и свободы. Во второй класс потребностей мы включаем потребность в репутации или в престиже (мы определяем эти понятия как уважение окружающих), потребность в завоевании статуса, внимания, признания, славы. Вопрос об этих потребностях лишь косвенно поднимается в работах Альфреда Адлера и его последователей и почти не затрагивается в работах Фрейда. Однако сегодня психоаналитики и клинические психологи склонны придавать большее значение потребностям этого класса (с.88-89).

Эстетические потребности

Об этих потребностях мы знаем меньше, чем о каких-либо других, но обойти вниманием эту неудобную (для ученого-естествоиспытателя) тему нам не позволяют убедительные аргументы в пользу ее значимости, которые со всей щедростью предоставляют нам история человечества, этнографические данные и наблюдения за людьми, которых принято называть эстетами. Я предпринял несколько попыток к тому, чтобы исследовать эти потребности в клинике, на отдельных индивидуумах, и могу сказать, что некоторые люди действительно испытывают эти потребности, у некоторых людей они на самом деле проявляются. Такие люди, лишенные эстетических радостей, в окружении уродливых вещей и людей, в буквальном смысле этого слова заболевают, и заболевание это очень специфично. Лучшим лекарством от него служит красота. Такие люди выглядят изнеможенными, и немошь их может излечить только красота (314). Эстетические потребности обнаруживаются практически у любого здорового ребенка. Те или иные свидетельства их существования можно обнаружить в любой культуре, на любой стадии развития человечества, начиная с первобытного человека (с.95).

Мера удовлетворенности потребности

Боюсь, что наши рассуждения могут подтолкнуть мысль читателя в ложном направлении. Может показаться, что иерархия пяти описанных нами групп потребностей обозначает конкретную зависимость — стоит, мол, удовлетворить одну потребность, как тут же ее место занимает другая. Отсюда может последовать следующий ошибочный вывод — возникновение потребности возможно только после стопроцентного удовлетворения нижележащей потребности. На самом же деле, почти о любом здоровом представителе нашего общества можно сказать, что он одновременно и удовлетворен, и неудовлетворен во всех своих базовых потребностях. Наше представление об иерархии потребностей будет более реалистичным, если мы введем понятие меры удовлетворенности потребностей и скажем, что низшие потребности всегда удовлетворены в большей мере, чем высшие. Если в целях наглядности воспользоваться конкретными цифрами, пусть и условными, то получится, что у среднестатистического гражданина физиологические потребности удовлетворены, например, на 85%, потребность в безопасности удовлетворена на 70%, потребность в любви — на 50%, потребность в самоуважении — на 40%, а потребность в самоактуализации — на 10%.

Термин «мера удовлетворенности потребности» позволяет нам лучше понять тезис об актуализации более высокой потребности после удовлетворения более низкой. Особо следует подчеркнуть, что процесс актуализации потребностей не внезапный, не взрывной, скорее следует говорить о постепенной актуализации более высоких потребностей, о медленном пробуждении и активизации. Например, если потребность А удовлетворена только на 10 %, то потребность В может не обнаруживаться вовсе. Однако, если потребность А удовлетворена на 25%, то потребность В «пробуждается» на 5 %, а когда потребность А получает 75%-ое удовлетворение, то потребность В может обнаружить себя на все 50% и так далее (с.98-99).

Множественная мотивация поведения

Ни одна из упомянутых нами потребностей почти никогда не становится единственным, всепоглощающим мотивом поведения человека. Подтверждением этому могут стать

исследования таких форм поведения, которые принято называть физиологически мотивированными, например, исследования пищевого или сексуального поведения. Клиническим психологам давно известно, что посредством одного и того же поведенческого акта могут выражаться самые разные импульсы. Иначе говоря, практически любой поведенческий акт детерминирован множеством детерминант или множеством мотивов. Если говорить о мотивационных детерминантах, то поведение, как правило, детерминировано не одной отдельно взятой потребностью, а совокупностью нескольких или всех базовых потребностей. Если мы сталкиваемся с поведенческим актом, в котором мы можем выявить единственную детерминанту, единственный мотив, то нужно понимать, что мы имеем дело с исключением. Человек ест для того, чтобы избавиться от чувства пустоты в животе, но это не единственная причина. Человек ест также и потому, что стремится к комфорту, к безопасности или пытается таким образом удовлетворить иные свои потребности. Человек занимается любовью не только под воздействием сексуального влечения. Для одного половой акт служит способом мужского самоутверждения, для другого это возможность властвовать, почувствовать себя сильным, третий, занимаясь любовью, ищет тепла и сочувствия. Хорошей иллюстрацией этому тезису послужило бы специальное исследование. Мне кажется, что возможно было бы (если не практически, то хотя бы теоретически) проанализировать любой отдельно взятый поведенческий акт конкретного индивидуума и попытаться обнаружить в нем конкретные проявления его физиологических потребностей, его потребности в безопасности, потребности в любви, потребности в самоуважении и потребности в самоактуализации. Такой подход в корне отличен от наивного, прямолинейного подхода, принятого в психологии личности, когда поведенческий акт жестко соотносится с определенной чертой характера или с определенным мотивом, например, акт агрессии рассматривается как свидетельство агрессивности человека (с.100-101).

Абрахам Маслоу «Мотивация и личность». Пер. с англ. - Санкт-Петербург: Евразия, 1999.- 478 с.

Олдерфер сформулировал всего три категории потребностей — существования, принадлежности, внутренней оценки и личного совершенствования (оценка окружающими и самореализация). У Олдерфера потребности не образуют иерархии, все они могут заявлять о себе одновременно и в любое время.

У. Рейф предпринял попытку сравнить собственные данные с потребностями Маслоу по 9 переменным и заключил, что они не подтверждают позицию Маслоу. Респонденты среди важнейших выделили потребность в самовыражении и безопасности, а у Маслоу экономические факторы относятся к числу низших потребностей. Причем, по данным Рейфа, даже при значительной неудовлетворенности экономическими аспектами труда опрашиваемые поставили на первое место не экономические выгоды, как это должно быть по гипотезе Маслоу, а сразу самую высокую — творческое выражение¹⁶⁸.

Лангер различает три вида нужд: физиологические (потребность в пище, воде, воздухе, тепле, сне), социальные (потребность в любви и привязанности) и моральные или духовные (важность для компании).

Теория ERG Клейтона Альдерфера предлагает три группы потребностей: потребности существования (безопасности, физиологические потребности); потребности связи (причастность и принадлежность, т.е. по Маслоу социальные потребности, потребность в уважении); потребность роста (аналогичны потребности самовыражения).

Альдерфер считает, что движение удовлетворения потребностей идет в обе стороны, т.е. неудовлетворение потребностей увеличивает желание удовлетворения других потребностей.

6.2. Макклелланд Дэвид

Макклелланд Дэвид¹⁶⁹ - известный американский исследователь, автор книг "Общество достижений", "Мотивация и расширение человеческой свободы" и "Мотивация экономических

¹⁶⁸ Кравченко А.И. Социология труда в XX веке. Историко-критический очерк. - М. Наука 1987 с.124-125

¹⁶⁹ Дэвид Макклелланд родился в Маунтверноне, шт. Нью-Йорк в 1917 г. Он изучал иностранные языки в колледже Мак-мюррей и окончил Университет Уэсли в 1938 г. Ученую степень доктора психологии он получил в Йельском университете, а затем с 1956 г. работал на кафедре общественных отношений в Гарварде.

достижений". Им разработана теория приобретенных потребностей Д. Макклелланда (см. таблицу 5).

У.Джек Дункан в своей работе «Основополагающие идеи в менеджменте» отмечал: «читая работы Макклелланда ..., невозможно не заметить высокого уровня подачи научного материала. Например, рассматривая тему экономического роста и мотива достижения, Макклелланд мастерски излагает связь между потребностью к достижению, как она в свое время изображалась в книжках для детей, и потреблением электрической энергии в более позднее время (здесь потребление электроэнергии используется как "показатель" измерения экономического развития). Основополагающей в исследовании Макклелланда была тема того, что мотив к достижению, по меньшей мере в какой-то своей части, является определяющим для экономического роста. Если выражаться конкретно, исследование было ориентировано на доказательство того, существует ли связь между потребностью к достижению и уровнями продуктивности отдельных личностей, организаций и обществ. Однажды обнаружив подобную связь, Макклелланд разработал специальные учебные программы, которые стимулировали бы мотив достижения у руководителей и других работников. Он утверждал, что общества, в которых высоко развит мотив достижения, имеют более энергичных предпринимателей, которые, в свою очередь, способствуют ускоренному экономическому росту, не бояться риска, много работают, получают больше удовлетворения от сознания своей удачливости, чем от оценки и признания со стороны общества. В этой связи страны, которые стремятся к быстрому экономическому росту, должны: 1) порвать с ориентацией на традицию и стимулировать "иную направленность" развития своих граждан; 2) развивать мотив достижения посредством таких действий, как поощрение профессионального совершенства и стандартов высокой производительности; 3) создать систему оптимального распределения ориентированных на успех кадров и талантов, оказывая им поддержку и вознаграждая за организационные и социальные достижения как внутри фирмы, так и в национальном масштабе.

Таблица 5
Потребности по Макклелланду

Группа потребностей	Формы проявления потребностей	Средства удовлетворения потребностей
1	2	3
Потребности достижения	Стремление человека достигать стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал ранее	Обучение работников, высокая организация труда, постоянно определять результат работы
Потребность соучастия	Стремление к дружеским отношениям с окружающими	Чаще использовать методы одобрения, демонстрировать доброжелательность, установить работы связанные с активным взаимодействием с другими
Потребность властвовать	Стремление контролировать ресурсы и процессы, протекающие в его окружении, контролировать действия людей, оказывать влияние на их поведение, брать на себя ответственность	Руководящие должности, ответственная работа

Базируясь на своих исследованиях, Макклелланд дает менеджерам следующие рекомендации: подчиненные должны постоянно получать оценку своих действий; наиболее преуспевающие работники должны выделяться; менеджеры должны следить за представлениями подчиненных.

Однако следует прокомментировать данную теорию Д.Макклелланда, который начал с исследования не того, как человек действует, а того, как он мыслит. При этом Макклелланд использует так называемую проектную методику, основанную на том, что испытуемый словами описывает показываемый ему рисунок. Основная предпосылка заключается в том, что чем более двусмысленным, неясным является рисунок, тем с большей степенью вероятности в рассказе испытуемого проявятся (спроецируются) его мотивы. Макклелланд утверждает, что мысли, выраженные в таких рассказах, можно сгруппировать так, что они выразят три категории человеческих мотивов. Это потребности:

- в аффилиации (стремление к принадлежности);
- во власти;
- в успехе или достижении целей.

Потребность в достижении целей может быть связана с несколькими потребностями в иерархии Маслоу; по существу, это потребность делать что-либо (то, в чем индивид сравнивает себя с другими) лучше, чем делалось раньше.

Макклелланд утверждает, что руководителю, для того чтобы быть лидером, следует иметь высокую потребность в достижении целей. Она характерна для тех руководителей, которые предпочитают работать в одиночку. Высокая потребность в дружеских отношениях, близости и взаимопонимании может в некоторых случаях приводить к неэффективности работника, вызываемой боязнью ухудшить отношения. Отдельные авторы считают, что руководитель должен подбирать работу для подчиненных, учитывая мотивацию последних. Существует мнение, однако, что этого еще не достаточно для высокой эффективности, что система вознаграждения (или компенсации) должна быть разработана с участием вознаграждаемых и рассматриваться в непосредственной связи с эффективностью труда.

Хотя модель Макклелланда может быть использована для улучшения организационного климата, составной частью которого является мотивация персонала, в его теории можно оспаривать многое, в том числе методологию исследования и слишком упрощенную классификацию мотивов.

В практике используется мотивационная модель с ориентацией на результаты, так называемая Управленческая решетка Блейка-Моутона. Анализ содержательной части этой модели показал, что:

1. Удовлетворительная результативность труда поддерживается путем постоянных компромиссов между требованиями производства и индивидуальными потребностями сотрудников.
2. Удовлетворительная результативность труда не достижима, так как, с одной стороны, сотрудники ленивы, равнодушны и не заинтересованы, а с другой стороны, невозможно установить удовлетворительные социальные отношения ними.
3. С людьми обращаются так же, как и с машинами. Продуктивность достигается путем создания таких условий труда, при которых минимизируются "помехи", обусловленные индивидуальными и социальными потребностями сотрудников.
4. Высокая результативность труда является результатом оптимального соотношения требования производства и потребностей отдельных сотрудников. При достижении целей организации, как тем, так и другим придается одинаково важное значение.
5. Далеко идущее удовлетворение социальных потребностей сотрудников приводит к непринужденной дружеской атмосфере труда и соответственно, непринужденному темпу работы.

6.3. Ф.Герцберг

Первая книга "Отношение к труду: обзор исследований и мнений", написанная Фредериком Герцбергом¹⁷⁰ с соавторами по духу была близка к работам Маслоу и Макклелланда.

¹⁷⁰ предшественниками Герцберга были А. Брейфилд и У. Крокет, опубликовавшими свои выводы соответственно в 1955 и 1957 гг. Герцберг родился в г. Линн, шт. Массачусетс, в 1923 г. Докторскую степень он получил в Университете Питсбурга, где также защитил магистерскую диссертацию в области здравоохранения. Работая в психологической службе в Питсбурге в качестве руководителя научно-исследовательских работ, совместно с коллегами он опубликовал первую из серии книг по вопросам мотивации. Позднее он был профессором психологии в Университете Кейса, а затем профессором менеджмента в Университете шт. Юта.

Герцберг, Моснер и Снайдерман выдвинули совершенно другой подход, чем тот, который содержался в книге "Отношение к труду...". По мнению Герцберга, не хватало исследований отношения персонала к работе в целом, в которых одновременно рассматривались бы факторы, установки и последствия. Это называлось комплексом или блоком "факторы – установка - следствие" (ФУС).

Третьей книгой "трилогии" Герцберга была работа "Труд и природа человека". В ней автор продолжил разработку методики, применяемой им в предшествующих публикациях, и приводил свидетельства в пользу того, что названная теория действенна в самых разных обстоятельствах. В книге защищаются результаты ранних научных исследований, которые подвергались суровой критике за относительно небольшую выборку среди профессиональных работников Питтсбурга. Только в 1968 г. рекомендации Герцберга применяли более 200 американских компаний ¹⁷¹. Свое первое исследование Герцберг провел в 1950 г., окончательная версия его теории сложилась в 1960 г.

В конце 1950-х годов Фредерик Герцберг и его коллеги - психологи проводили в Питсбурге интервью, охватившие двести инженеров и бухгалтеров одиннадцати предприятий различных отраслей.

Респондентов просили указать элементы их работы, заставляющие их чувствовать удовлетворение или неудовлетворение. Анализ полученных ответов выявил, что неудовлетворенность работой обычно была связана с плохими условиями труда. В то же время положительные эмоции, связанные с работой, объяснялись факторами, относящимися к содержанию работы. Герцберг назвал "гигиеническими" (поддерживающими) те факторы, которые предотвращают чувство неудовлетворенности работой, а приносящие удовлетворенность факторы обозначил термином "мотиваторы"¹⁷² (см. таблицу 6).

Таблица 6

"Гигиенические" факторы и мотиваторы

Гигиенические факторы (условия работы)	Мотиваторы (собственно работа)
1	2
Деньги Надзор Статус Безопасность	Сама работа Признание Прогресс Возможности роста

¹⁷¹ Гвиашиани Д.М. Организация и управление, с.315

¹⁷² теория двух факторов мотивации Герцберга дала сильный толчок развитию моделей проектирования работы, связанных с таким параметром, как ее сложность. Считается, что впервые данная модель проектирования работы была применена в 40-е гг. в компании ИБМ. В 50-е и 60-е гг. резко возрос интерес к этой модели, в частности, после известных экспериментов в АТ&Т и "Тексас Инструмент". В соответствии с этой теорией работа должна характеризоваться высокой степенью ответственности и значимости, большой возможностью достижения результата. Методы обогащения работы очень специфичны и зависят от конкретной работы, которая подвергается изменениям. Однако можно выделить следующие ключевые элементы, составляющие суть данной модели: установление отношений с потребителем; планирование индивидом своей собственной работы; работник выступает собственником процесса работы; работник получает информацию о результатах работы (обратная связь); в работу включено изучение нового; работа включает в себе элемент уникальности. Широкое распространение имеет модель обогащения характеристик работы, разработанная Дж.Хакманом и Г.Олдхэмом. Модель концентрирует внимание на усилении пяти основных характеристик работы : разнообразие навыков и умений отражает уровень личной компетентности и способностей, которых работа требует от исполнителя. Отождествляем ось работы с конечным или цельным результатом отражает степень, в которой работа входит как часть в целое, или дистанцию, на которую работа отстоит от начала и конца совокупного продукта (услуги) организации. Значимость работы отражает то, в какой степени она воспринимается работником как оказывающая значительное влияние на жизнь и на других людей внутри или же вне организации. Автономность - это степень, в которой работа обеспечивает свободу и независимость в планировании работы, в выборе работы индивид; усилий. Метод обследования строится на широком использовании тестов, анкет и вопросников, с помощью которых может быть проведена диагностика работы. Один из таких вопросников, созданный Дж. Хакманом и Г. Олдхэмом, также создали вопросник для проведения диагностики, который получил название "диагностического обследования работы" (ДОР).

Условия труда Политика и управление Межличностные отношения	Ответственность Достижения
---	-------------------------------

Данная теория имеет достаточно высокую популярность. Однако мы обозначили респондентов данного интервью, и следует отметить не репрезентативность данной выборки или, по крайней мере, следует ее поставить под сомнение в применении ко всем слоям работающих. А это значит, что в отдельных случаях “гигиенические” факторы могут работать как мотиваторы и наоборот. Второй момент заключается в том, что это был не анализ, а интервью, т.е. понятие “удовлетворенности” многие могли связывать с собственными успехами, а “неудовлетворенность” - с политикой предприятия. Следовательно, говорить об универсальности данной теории говорить нельзя.

6.4. Сопоставление теорий Герцберга и Маслоу

Концепция Герцберга сопоставима с теорией Маслоу, потребности низших уровней у Маслоу аналогичны “гигиеническим” факторам Герцберга, а потребности высших уровней соответствуют мотиваторам Герцберга (см. схему 3).

Как мы видим, гигиенические факторы Герцберга охватывают физиологические потребности, потребность в безопасности и, в некоторой степени, потребности в уважении Маслоу. Причина отнесения статуса к категории гигиенических факторов, а прогресса и признания - к группе мотиваторов связана с тем, что статус не всегда отражает личные достижения или заработанное признание. Например, статус индивидуума может быть обусловлен семейными связями, такими как наследование или женитьба. И наоборот, прогресс и признание чаще всего отражают личные достижения.

Однако в некоторых странах факторы, которые Герцберг считает гигиеническими, считаются мотивирующими. Например, в Новой Зеландии качество контроля и отношения с сослуживцами значительно способствует удовлетворению работой, а не просто снижают неудовлетворение. В значительной степени то же самое применимо и к Японии. А так как у каждой страны свои специфические особенности, нельзя судить об универсальности двухфакторной модели Герцберга.

Схема 3

Сопоставление моделей Маслоу и Герцберга

Иерархия потребностей Маслоу

Двухфакторная теория Герцберга



В мотивационной модели Ф. Герцберга отмечают три основных недостатка:

1. Данный подход на первый взгляд напоминает несколько видоизмененный гедонизм (искать удовольствия, избегать огорчений), где понятие удовольствия заменено самовыражением. Традиционное возражение гедонизму (например, то, что мы не можем непосредственно искать удовольствий или избегать огорчений, а можем лишь определить курс действий, следствием которого явились бы огорчения или удовольствия) представляется в данном случае менее уместным, так как Герцберг точно определяет те условия, которые вызывают "страдания" или "психологический рост".

2. Кинг утверждает, что полемика по поводу двухфакторной теории Герцберга во многом вызвана недостаточно четкими формулировками автора. По мнению Кинга, наиболее вероятная версия такова: "Все мотиваторы, вместе взятые, вносят большой вклад в удовлетворение работой, чем совокупность гигиенических факторов, а все гигиенические факторы, вместе взятые, вносят больший вклад в неудовлетворенность работой, чем совокупность мотиваторов".

3. Наконец, Д. Шваб и Л. Камингс указывают на то, что доказательства, применявшиеся для обоснования предпосылки «удовлетворение ведет к действию», не являлись экспериментальными.

Следует отметить, что как Маслоу, так и Герцберг слишком упрощают процесс мотивации, и данные модели не касаются индивидуальных различий в мотивации. Эти моменты отражены в теориях процесса мотивации или "механических" теориях.

Об ограниченности и односторонности концепции внутренних мотивов свидетельствует, в частности, широкая критика этой концепции многими теоретиками менеджмента. Например, М. Фейн считает, что так называемые внутренние мотивы являются существенными лишь для 8—12% общей численности рабочей силы. Большинство же рабочих мотивируют свое отношение к работе оплатой и условиями труда, стремлением к постоянству заработка¹⁷³.

6.5. Теория равенства

Основателем теории равенства (справедливости) является Стейси Адамс, 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.

Адамс 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;

¹⁷³ Пашкевич О.Н. Социально-экономические концепции американского менеджмента (критический анализ)- Мн., Наука и техника, 1979, с.109-114.

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.

6.6. Теория В.Зигерта и М.Ланга

В свою очередь, немецкие ученые В. Зигерт и М. Ланг предложили модель индивидуальной и групповой мотивации, включающую в себя 15 мотиваторов. По их мнению, данная классификация мотиваторов имеет свойства эффективно воздействовать на поведение работника в процессе трудовой деятельности.

1. Любые действия должны быть осмысленными. В первую очередь это относится к тому, кто требует действия от других.

Уверены ли Вы в том, что Ваши управляющие действуют так же?

2. Большинство людей испытывают радость от работы, отвечая за нее, удовлетворяя свою потребность в личной причастности к результатам деятельности, к работе с людьми (клиентами, поставщиками, пациентами). Они хотят вести с ними переговоры, знать их проблемы, и не только производственные. Они хотят, чтобы их действия были важны для кого-то конкретно.

Дают ли рабочие места, "заподозренные" в том, что они порождают безразличие и незаинтересованность, возможность строить подобные межличностные отношения? Или сотрудник остается изолированным? Как восстановить с ним контакты?

3. Каждый на своем рабочем месте хочет показать, на что он способен. Он хочет доказать свои способности и свою значимость. Он не хочет, чтобы в тех вопросах, в которых компетентен именно он, решения принимались без его участия.

Не являются ли требования, предъявляемые работнику, заниженными? Не оставлен ли он на произвол рутины? Какие дополнительные функции могли бы обогатить его работу?

4. Каждый стремится выразить себя в труде, узнать себя в каких-то результатах, иметь доказательство того, что он может что-то сделать. Это "что-то" по возможности должно получить имя своего создателя. Это относится и к работнику, и к группе.

Остаются ли у Вас результаты труда обезличенно безымянными или они именные? Нередко руководитель украшает себя перьями, добытыми его подчиненными. Это портит им кровь.

5. Практически каждый имеет собственную точку зрения на то, как можно улучшить свою работу, ее организацию. Он хочет реализовать свои цели и не боится санкций. Он рассчитывает на то, что его встретят заинтересованно.

Во всех ли подразделениях налажен приток новых идей? В том числе и за пределами формальных рамок рационализаторских предложений? Может быть, через "кружки качества"?

6. Людям нравится ощущать свою значимость. "Для них меня нет", - так говорят там, где управление не на высоте. Знает ли каждый сотрудник, как важен его труд для общего успеха? Как Вы дали ему это понять?

7. Каждый человек стремится к успеху. Успех - это реализованные цели. В достижение целей, которые он сам перед собой ставил или в формулировании которых он принимал неформальное участие, работник вложит больше энергии.

Выработали ли Вы со своими сотрудниками цели, достижение которых поддается измерению по уровню и срокам выполнения?

8. Успех без признания приводит к разочарованию. Каждый хорошо работающий сотрудник с полным правом рассчитывает на признание и поощрение - материальное и моральное.

В какой форме осуществляется поощрение у Вас?

9. По тому, каким способом, в какой форме и с какой скоростью сотрудники получают информацию, они оценивают, какова их реальная значимость в глазах непосредственного начальства и управляющих вообще. Если их доступ к информации затруднен, если информацию они получают с опозданием, они чувствуют себя приниженными. В результате снижается их готовность к труду.

Имеют ли Ваши сотрудники ту информацию, которая нужна им для работы? Своевременно ли они получают эту информацию?

10. Сотрудники терпеть не могут, чтобы решения об изменениях в их работе и рабочих местах, даже если эти изменения позитивны, принимались без их ведома, не учитывая их знания и опыт.

Как обстоят дела с участием Ваших сотрудников в управлении?

11. Каждому требуется информация о качестве собственного труда. Сотруднику она нужнее, чем его начальнику. К тому же она должна быть оперативной, чтобы работник мог вносить коррективы в свои действия.

Каждый хочет знать масштаб, которым его измеряют, и с самого начала, а не тогда, когда время ушло.

Как измеряется качество труда у Вас? В чем заметны улучшения? Сформулировали ли Вы цели и измерители, с помощью которых Вы можете в какой-то степени объективно оценивать трудовой вклад сотрудника?

12. Для всех нас контроль со стороны неприятен. Это напоминает школьные занятия. Каждая работа выигрывает от максимально возможной степени самоконтроля. Подумайте об игре в кегли: непосредственно видимые результаты действий игроков повышают их интерес, будят азарт.

Как обстоит дело с возможностями самоконтроля на рабочих местах, которые Вы считаете проблематичными?

13. Большинство людей стремится в процессе работы приобрести новые знания. Повышенные требования, дающие шанс дальнейшего развития, принимаются гораздо охотнее, чем заниженные.

Вы используете эту потребность? Если работа примитивна и не предоставляет возможностей развития, что Вы делаете? Может быть, практикуете смену видов деятельности?

14. Сотрудники остро реагируют, если их старания и полученные ими лучшие результаты приводят только к тому, что их еще больше нагружали. Особенно если это никак не связано с денежным вознаграждением. Так убивают инициативу. Прибыль, которую Вы можете получить благодаря заинтересованной работе своих сотрудников, возникает не из охоты за секундами, а из возможностей самовыражения и самореализации, которые предоставляются тому, кто работает.

За чем Вы охотитесь - за секундами или за талантами?

15. Позволяет ли работа быть самому себе шефом? Есть ли возможно большее свободное пространство для инициативы в организации производства, для индивидуальной ответственности работников во всей цепочке "затраты-результат"?

Как обстоят дела с возможностью самовыражения работающих?

В. Зигерт и М.Ланг также предложили иерархию мотивов индивидуальной и групповой мотивации и дали описание каждой из ступеней иерархии.

Первая ступень (самые мощные групповые мотивы): стремление к цели (возможно труднодостижимой), которое разделяется всеми членами группы. Дух первопроходцев, стремление к свободе, улучшениям, радости общего труда и к успеху.

Вторая ступень (мотивы так сильны, как на первой ступени): стремление утвердиться в конкуренции с другими, гордость за коллектив, принадлежность к престижным группам, бойцовский дух.

Третья ступень (мотивы не так сильны, как на второй ступени): солидарность, стремление к безопасности, образование групп из страха, толпа с сильным лидером, соглашательство.

Четвертая ступень (мотивы не так сильны, как на третьей ступени): совместные представления на эмоциональной основе: ненависть, любовь, поклонение идолам, хобби и т.д.

Пятая ступень (самые слабые групповые мотивы): случай, давление, неосознанные объединения.

Две ключевые концепции современной теории мотивации, на которые опираются теории процесса мотивации - теория ожидания и усвоенное поведение.

Теория ожидания связана с мотивацией следующим образом: индивидuum хорошо выполняет свою работу при следующих условиях: а) если считает весьма вероятным, что его усилия приведут к высоким результатам; б) если предполагает, что эти результаты будут весьма хорошо оценены; в) рассматривает соответствующие вознаграждения как привлекательные.

При сопоставлении концепции потребностей Маслоу с этой идеей ожидаемых выгод становится очевидным, что существуют два метода изучения интенсивности мотивации. Можно изучать неудовлетворенные потребности, стимулирующие определенные формы поведения, но можно исследовать и цели, которые выбирает индивидuum, в этом случае мотивация рассматривается как сила, движущая человеком по направлению к выбранной им цели. Далее, при рассмотрении неудовлетворенных потребностей упор делается на "внутренней" неудовлетворенности, а при анализе ожиданий в фокусе внимания находятся внешние цели, помогающие снять неудовлетворенность. По существу, хотя эти две идеи различны, они связаны между собой. Однако

сегодня исследователи мотивации отдают предпочтение подходам, использующим теорию ожиданий. Если индивидуумы действительно мотивированы ожиданиями, они должны иметь определенные представления о соотношениях между текущими действиями и будущим вознаграждением. Такое причинное соотношение получило название "усвоенное поведение" (learned behavior). Благодаря непосредственному или косвенному опыту индивидуум научился устанавливать соотношения между причинами и следствиями, помогающие прогнозировать отклики людей в конкретной ситуации.

Одним из ключевых факторов становления усвоенного поведения является подкрепление. Если индивидуум делает что-либо надлежащим образом и менеджер желает подкрепить такое поведение, он должен откликнуться на него, таким образом, который подчиненный признает соответствующим ситуации - например, повысив оклад или похвалив. Такой отклик вызывает повторение поощряемого поведения в будущем. Аналогичная ситуация с негативным подкреплением.

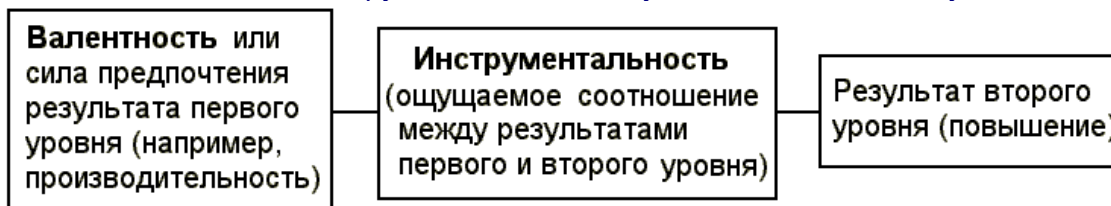
6.7. Виктор Врум

На данные теоретические основы опирается теория Виктора Врума¹⁷⁴ - ожиданий - валентности. Ее основная концепция может быть представлена следующим уравнением:

сила мотивации = сумма (валентность \times ожидание)

То есть сила мотивации определяется как сумма произведений валентностей на ожидания. При этом он использует три понятия: инструментальность (выбор между двумя результатами деятельности), валентность (сила предпочтения результата первого, более благоприятного для работника уровня или привлекательность результата), ожидание (вероятность того, что конкретное действие приведет к определенному результату первого уровня).

Валентность и инструментальность могут быть связаны между собой следующим образом:



Таким образом, в теории ожидания - валентности Врума мотивация определяется как алгебраическая сумма произведений валентности всех результатов первого уровня (степень предпочтения, оказываемого индивидуумом каждому из результатов первого уровня) на показатели ожидания того, что за соответствующим действием последует достижение этих результатов (вероятность достижения соответствующих результатов первого уровня). Эта формула помогает менеджеру понять мотивы, которыми руководствуется индивидуальный работник.

Данная модель подразумевает, что сила, затраченная на совершение какого-либо действия, будет зависеть как от привлекательности этого действия, так и от ожиданий индивида. Если бы индивид равнодушно или даже отрицательно отнесся к определенному результату, то у него не было бы и мотивации. Более того, нельзя было бы мотивировать что-либо совершить до тех пор, пока вероятность достижения результата не была бы положительной. Обоснованность теории ожиданий зависит как от степени уверенности в том, что от него зависит результат выполняемых действий, так и от способности менеджера определить тот вид вознаграждения, который хотел бы получить работник.

Оба эти критерия различны в зависимости от страны. Например, американцы в целом считают себя хозяевами окружающей среды и верят, что могут ее контролировать, японцы, с другой стороны, хотят жить в гармонии с окружающей средой. В этих случаях работники за пределами США уверены, что они лишь частично или вообще не способны контролировать свою рабочую силу и результаты собственных действий. Вознаграждение, которое люди желали бы получить за

¹⁷⁴ американский исследователь в области теории мотивации, автор книг "Труд и мотивация", "Принятие решения как социальный процесс" и "Лидерство и принятие решений" (первые две в соавторстве). В своей теории ожиданий Врум рассматривает человека как рациональное существо, которое стремится к получению максимальной выгоды путем ограниченных затрат своей энергии. Основные положения теории ожиданий сводятся к следующему; мотивированность человека к затрате определенных усилий для выполнения задания зависит от ожиданий, т.е. от вероятности того, что дополнительные усилия приведут к лучшим результатам, от убежденности в том, что существует взаимосвязь лучших результатов труда и его оплаты, а также от валентности, т.е. ценности ожидаемого вознаграждения.

свою работу, также значительно различается в зависимости от страны. В обществе, где основной упор делается на индивидууме, например в США, особенно ценятся индивидуальные поощрения, такие как всеобщее признание и личный успех. В противоположность этому, в обществе, где больше внимания уделяется групповой работе, например в Японии, люди стремятся больше заботиться об общественном, нежели о личном благосостоянии. Таким образом, нельзя судить об универсальности теории ожиданий Врума. Однако если немного пересмотреть положения о степени уверенности людей в способности контролировать рабочую среду и о видах желаемых вознаграждений, теория станет применима в различных странах.

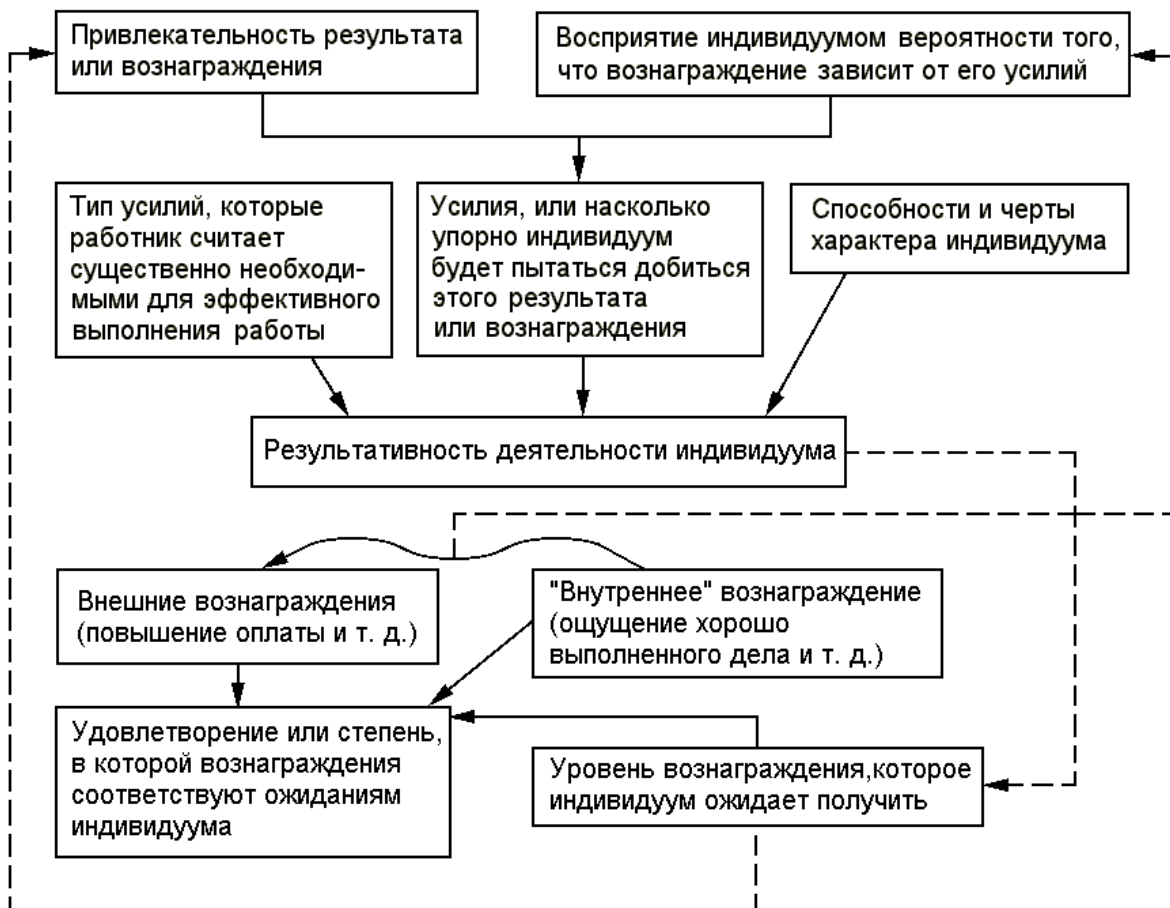
6.8. Л.Портер и Э.Лоулер

Следующая, не менее популярная теория мотивации - теория Лимана Портера и Эдварда Лоулера, которая исходит из положения, что люди мотивируются ожиданиями будущих событий, выводимыми из прошлого опыта (см. схему 4).

Лоулер сделал несколько уточнений к собственной модели. В частности он считает, что существует два типа ожиданий: E-----Р (усилия ведут к результативной работе) и Р-----О (результативная работа ведет к получению конкретного результата).

Схема 4

Модель Портера и Лоулера



То есть на усилия работника и на его мотивацию влияет его представление о связи между усилиями и результативностью и его представление о соотношении между результативностью труда и конкретным результатом. Был предложен простой метод интеграции всех этих идей в формуле для определения усилий или индекса мотивации:

$$\begin{array}{ccccc}
 (E & \text{---} & P) \times (P & \text{---} & O) \times \text{Валентность} = \text{Индекс усилий} \\
 \text{от 0 до 1} & & \text{от 0 до 1} & & \text{от -1 до 1}
 \end{array}$$

Мы можем отметить, что данная модель более широка по охвату, определяет связь между вознаграждением и результативностью труда, а вознаграждение обеспечивается результативностью труда, т.е. результативность ведет к вознаграждению, что приносит, в свою очередь, удовлетворенность. Этот вывод очень важен, т.к. многие исследователи считают, что удовлетворен-

ный работник является производительным работником, а Портер и Лоулер выводят, что высокая продуктивность ведет к удовлетворенности.

Однако мы могли бы согласиться с этим положением при определенных оговорках. При удовлетворении потребностей соответственно уровню развития индивидуума, при развитой системе экономики.

Теория справедливости (или теория социальных сопоставлений) является своего рода развитием теории Честера Барнарда о сопоставлении работником того, что он получает, с тем, что он ей дает. Однако теория справедливости идет дальше, исходя из того, что индивидуум оценивает не только свою ситуацию, но и положение других.

Люди мотивируются не только тем, что они получают, но и тем, что - как они видят или как они полагают - получают другие. Они проводят социальное сопоставление своих вкладов в компанию (образование, усилия, проводимое на работе время) и вознаграждений (денежных выплат, условий труда, признания) с соответствующими вкладами и вознаграждениями других работников организации.

В ходе некоторых исследований было установлено, представления сотрудников о справедливости обращения с ними позволяют лучше спрогнозировать уровень прогулов и текучести в фирме, чем это можно сделать с помощью переменных, связанных с удовлетворенностью работой в фирме.

На наш взгляд, данная теория имеет свою привлекательность и может быть увязана с моделью Портера-Лоулера.

Данная теория основывается на сравнении двух переменных: затраты и результаты. Затраты представляют то, что индивидуумы вносят или тратят в обмен на что-то; результат - это то, что индивидуумы получают в результате обмена (см. таблицу 7), в которой представлены наиболее типичные затраты и результаты).

Таблица 7

Типичные затраты и результаты работников на предприятии

Затраты	Результаты
1	2
Возраст	Дополнительные выплаты
Присутствие	Уверенность в постоянстве работы
Навыки общения	Повышение
Навыки взаимоотношения	Признание
Усилия	Обязанности
Уровень образования	Заработная плата
Опыт	Рабочие условия
Действия	Преимущества должности
Внешний вид	Монотонность
Старшинство	Привилегии

Согласно теории справедливости подчиненные определяют количество затрат для получения данных результатов основываясь на собственных представлениях. Справедливость достигается тогда, когда соотношение затрат и результатов индивидуума равно соотношению затрат и результатов других индивидуумов, причем сравнение может происходить даже с другими предприятиями.

6.9. Оперантное обусловливание Скиннера



B.F. Skinner(1904-1990)

Образ человека, предложенный теорией мотивации Б. Скиннера, называется оперантным обусловливанием Скиннера.

Скиннер Б.¹⁷⁵ - американский психолог, автор книг "Наука и поведение", "О бихевиоризме", "По ту сторону мира и достоинства", посвященных психологическим проблемам управления. Скиннер считает, что теоретики мотивации излишне много внимания уделяют "внутренней сущности" (т.е. потребностям, мотивам, желаниям), и концентрировал свое внимание исключительно на наблюдаемых явлениях — стимулах и реакциях на них.

Работы Скиннера наиболее убедительно доказывают, что воздействие окружающей среды определяет наше поведение. В отличие от других психологов, Скиннер утверждал, что почти всецело поведение непосредственно обусловлено возможностью подкрепления из окружающей среды. По его мнению, для того чтобы объяснить поведение (и таким образом имплицитно понять личность), нам нужно только проанализировать функциональные отношения между видимым действием и видимыми последствиями. Работа Скиннера послужила фундаментом для науки о поведении, не имеющей аналогов в истории психологии. По мнению многих, он является одним из самых высокочтимых психологов нашего времени.

Теория оперантного обусловливания, выдвинутая Скиннером, представляет своего рода теорию обучения. Скиннер утверждает, что оперантное обусловливание — это процесс, при котором поведение изменяется и происходит обучение. Процесс обучения облегчается благодаря положительному подкреплению необходимого поведения. Положительным подкреплением может быть любой фактор, который усиливает частоту возникновения нужной реакции всякий раз, когда он имеет место. Денежное вознаграждение за хорошо сделанную работу — это положительное подкрепление. Но ключ к пониманию теории Скиннера следует искать скорее в способе, которым осуществляется подкрепление, или в режиме подкрепления.

В теории оперантного обусловливания Скиннера мотивация к поведению, в той или иной мере позволяющая получать желаемые результаты в зависимости от характера применяемых стимулов. Наиболее распространенным является положительное подкрепление, при котором подкрепляющий фактор (стимул) усиливает вероятность нужной реакции (результата) и которое может проявляться, например, в форме денежной заработной платы в зависимости от выполненной работы (C—P). Этот вид мотивации, или непрерывного подкрепления, характерен для системы Тэйлора и не вызывает, по Скиннеру, особого трудового энтузиазма. Поэтому некоторые руководители применяют определенные формы частичного подкрепления (оплаты труда) через заранее установленные интервалы вроде C—C—C—P, C—C—C—P или же по произвольной схеме, например C—P, C—C—C—C—P, C—C—P. Подобные схемы успешно используются для оплаты труда временных консультантов, рекламных агентов или научных сотрудников в лабораториях, где средняя заработная плата недостаточно мотивирует к интенсивному труду.

¹⁷⁵ Беррес Фредерик Скиннер родился в 1904 году в Саскуэханне, штат Пенсильвания. Атмосфера в его семье была теплой и непринужденной, учение уважалось, дисциплина была строгой, а награды давались, когда их заслуживали. На протяжении всего детства Скиннер проводил много времени, конструируя роликовые самокаты, управляемые по-возки, карусели, духовые ружья и тому подобные устройства. Это мальчишеское восхищение механическими изобретениями предвещало его более поздний интерес к модификации наблюдаемого поведения. Ему также нравились занятия в школе, он вспоминал нескольких прекрасных учителей, которые дали ему хорошие знания.

Всякий раз, когда имеет место оперантное поведение (выпуск еще одной единицы продукции или окончание еще одного рабочего дня), достигается результат (последствия - получение дневной ставки или оклада) — человек получает заработную плату. Такой режим подкрепления поощряет стабильное, но без энтузиазма поведение. Основным стимул при этом — трудиться на протяжении интервала времени, необходимого для получения еженедельной заработной платы или производства количества продукции, достаточного для сохранения рабочего места.

В дополнение к непрерывному подкреплению менеджер может использовать какую-либо форму частичного подкрепления. Как подсказывает само название, нужное следствие не возникает после каждого повторения действия, подкрепление осуществляется через фиксированные интервалы времени или через некий переменный интервал. Допустим, после выполнения каждых трех заданий подряд следует вознаграждение, или результат. При подкреплении с переменным интервалом невозможно предсказать точную повторяемость, которая приведет к желаемому результату.

Основной подход, опирающийся на эту теорию, получил название “модификации поведения”, который может быть выражен следующей формулировкой: “Поведение является функцией его последствий”. Люди действуют (или воздерживаются от действий) определенным образом, учитывая последствия или вознаграждения, ассоциируемые с таким поведением. Концепция “модификации поведения” существенно опирается на теорию научения и исходит из того, что поведение определяется внешними последствиями. Эти последствия или подкрепления могут быть четырех типов: а) позитивное подкрепление; б) негативное подкрепление; в) отсутствие обратной связи (суть его состоит в следующем - если одно лицо ничего не делает для подкрепления поведения другого лица, то последний перестает действовать подобным образом); г) наказание.

При этом используются графики частоты применения подкреплений. Они могут выступать в следующих формах: непрерывный и прерывный график (с фиксированной частотой, с фиксированным интервалом, с переменной частотой, с переменным интервалом, т. е. на случайной основе).

Трудно преувеличить то влияние, которое основные принципы теории научения оказали на психологию и теорию личности. Концепции классического и оперантного научения, предоставляют мощный инструмент для объяснения того, как формы поведения приобретаются, сохраняются и модифицируются в результате научающего прошлого опыта индивида. В последние десятилетия, однако, персонологи начали выдвигать предположения, что поведение человека регулируется сложными взаимодействиями между внутренними явлениями (включая веру, ожидания, самовосприятие) и факторами окружения. Кульминацией таких рассуждений, являющихся развитием в различных направлениях взглядов классических бихевиористов, можно назвать социально-когнитивное направление. Особенности этого направления наиболее отчетливо представлены в работах двух выдающихся персологов — Альберта Бандуры и Джулиана Роттера. Теория каждого из них значительно отличается от радикального бихевиоризма Скиннера, но сохраняет строгую научную и экспериментальную методологию, которая характеризует бихевиористский подход.

6.10. Вклад Сайерта, Марча, Саймона

Саймон Герберт¹⁷⁶ впервые ввел понятие для описания поведения в организации подчиненных по отношению к руководителям — зона восприятия. Зона восприятия — это тот диапазон командных полномочий менеджера, в пределах которого ведомый готов согласиться с решением, принятым менеджером. Она может меняться по объему, но ее существование определяется степенью легитимности, которую подчиненный признает за полученным сверху распоряжением.

Он вводит понятие рациональности “выбор предпочтительных альтернатив поведения в рамках данной системы ценностей, причем последствия такого выбора должны быть вполне предсказуемы”. Допуская в теории принятия решений такие моменты, как удовлетворительность,

¹⁷⁶ Саймон Герберт - член Национальной академии наук США, лауреат Нобелевской премии в области экономики за 1978 г., профессор компьютерных наук и психологии Университета Карнеги-Меллона. Более 30 лет Саймон изучает вопросы принятия решений, разрешения управленческих проблем и искусственного интеллекта. В своих книгах “Административное поведение”, “Новая наука принятия управленческих решений”, “Принятие управленческих решений. Роль интуиции и эмоции» он рассматривает такие фундаментальные понятия менеджмента, как иерархия власти и целеобразование, принятие решений в тесной связи с практикой управления, рациональность в принятии решений (объективная, субъективная и ограниченная рациональность), последовательный поиск, несовершенное знание, и многие другие.

ограниченная рациональность и последовательный поиск, Сайерт, Саймон и другие утвердили взгляд, согласно которому менеджеры не решают проблемы рационально, а несовершенное знание и неопределенность — это их нормальное состояние. Мы должны рассматривать рациональность с точки зрения информации, которой располагаем, и стремиться по возможности быть лучше информированными

Саймон обосновал властные полномочия, которыми должны быть наделены руководители организации. Властные полномочия, по мнению Саймона: 1) определяют круг ответственности исполнителя перед вышестоящим руководителем, и в этом смысле формальная власть допускает применение принудительных санкций; 2) обеспечивают профессиональную экспертизу всех принимаемых решений путем включения в управленческую иерархию нужных и авторитетных экспертов; 3) обуславливают координацию усилий всех членов организации, т.е. признание ими обязательных для них решений и общих целей.

Саймон определил власть как умение принимать решения и порождать других к соответствующим действиям. Власть порождает иерархические взаимоотношения между двумя или более людьми, при этом одни из них играют роли руководителей, другие — подчиненных и ведомых.

Социальное измерение мотиваций.

Экономика организаций и здесь предлагает новое объяснение. Учитывая тот факт, что экономические агенты почти систематически осуществляют свой выбор в рамках структурированной совокупности, следовательно, в условиях взаимозависимости, экономика организаций обращает внимание на общественный, коллективный характер значительной доли мотиваций участников. Именно это, и весьма решительно, подчеркивает в своем труде Филипп Лорино.

Еще в пионерной работе [1958] Джеймс Марч и Герберт Саймон отмечали, насколько адекватно сложная структура мотиваций членов организации отражает факторы, побуждающие их к объединению. По правде говоря, отношение между участниками и организацией двусторонне: интенсивность мотиваций агентов зависит от характеристик, свойственных организации или ее окружению, и соответственно организация может использовать свои особенности, чтобы стимулировать своих членов.

Поведение агентов зависит от возможностей выбора, которые они ощущают, а также от последствий сделанного выбора и от стимулов, побуждающих подчиниться нормам группы. Возможности выбора ограничивают пространство таким образом, чтобы был сделан выбор, приемлемый для организации.

Более или менее важное значение деятельности по контролю и надзору; наличие более или менее жестких санкций, вплоть до исключения; ограничения, порожденные соседством других членов, например, в связи с их распределением в пространстве — все это сильно влияет на степень мотивации участников. Последствия их выбора в рамках организации способствуют структуризации их мотивации и определению ее интенсивности. Сведения, предоставленные окружающей средой, например, риск безработицы в случае увольнения, форма, в которой участники обнаруживают свои способности к адаптации, или интенсивность их взаимодействий с подгруппой, куда они входят (например, "чувство локтя"), в рамках самой организации или в связи с нахождением в ней (например, в случае принадлежности к профессиональной ассоциации), представляют собой множество элементов, которые обуславливают внутриорганизационное поведение.

Нельзя, наконец, недооценивать и важность факторов идентификации, которые обрамляют мотивации и побуждают участников к установлению иерархии их собственных мотиваций. Частота контактов, однородность исходных формирований, сходство общественных ситуаций, порождающих подражательное поведение, оказывают сильное влияние на способность организации привести к общему знаменателю поведение ее членов и, следовательно, обеспечить с большими или меньшими издержками сходство их выбора. Здесь становится понятным решающее значение процедур отбора на входе, которые характерны для большинства организаций, причем не только фирм.

Однако, чтобы прийти к этим результатам и преодолеть разнородность мотиваций, организация использует также свои собственные характеристики, пуская в ход, в частности, мотивации немонетарного свойства. Так, становятся понятными особенности, рассмотренные в рамках анализа механизмов стимулирования (Аоки и др.). Организация, поскольку она является структурированной совокупностью, может делать ставку на присутствие иерархических связей, чтобы вызвать серию поступков, не получающих выражения (по крайней мере в

обязательном порядке) через поиск денежных выгод. Невозможно в теоретическом плане отвлечься от того факта, что многие американские фирмы оказались в худшем положении, чем их японские конкуренты (см. Аучи [1981], Йошино и Лифсон [1986]).

В иерархической системе со многими уровнями механизм внутреннего продвижения не только представляет детерминанту общих усилий участников, но и вносит большой вклад в подключение их к целям организации. Степень внутренней мобильности становится, таким образом, ценным показателем мотивации и имеет смысл лишь по причине существования иерархии. Здесь мы подходим к мотивации обретения престижа, чей эффект тем сильнее, чем больше престиж должности соединен с престижем самой организации (имидж ее марки, темп ее роста и т.д.; см. Барнар [1938]; Гэлбрейт [1968]). Но это выявляет также третий фактор, которым может воспользоваться организация, а именно — чувствительность индивидуальных мотиваций к настроениям, преобладающим в группе. Восприятие участником тех результатов, которых ожидают от него Коллеги того же ранга или лица, стоящие выше его в иерархии, может сыграть решающую роль в "нормализации" его поведения (Дэл [1984]), то есть в побуждении следовать целям организации и включиться в одну из ячеек, из которых она состоит.

Здесь мы выходим на интериоризацию¹⁷⁷ правил в качестве фактора мотивации. Войти в организацию — значит признать совокупность более или менее выявленных целей и, как общее правило, отношений власти, соединенных с иерархией. Отсюда следует, согласно удачному выражению Герберта Саймона [1951], существование "зоны признания", в рамках которой агент признает первенство интересов организации над своими собственными.

Именно для расширения этой зоны и используется всякая организация, прибегающая при этом к различным средствам, о которых мы только что упоминали. Мотивации, которые здесь мобилизуются, выходят далеко за пределы правила максимизации денежных выгод. Отсюда вовсе не следует, что их нельзя выявить на эмпирическом уровне. Напротив, мы можем предложить точные показатели для каждого компонента: уровень внутренней мобильности, степень ротации кадров, масштабы абсентеизма представляют собой множество элементов, позволяющих определить то, что Харвей Лейбенштейн [1976] предложил называть факторами "Х-Эффективности".

Но это разнообразие мотиваций поднимает также главную проблему интеграции, в частности, в сложные крупномасштабные организации, причем выбор механизмов стимулирования решает ее весьма несовершенным образом.

Организационная культура стремится дополнить эти механизмы и сделать эти мотивации однородными (с. 95-98).

Экономические функции организационной культуры.

Указанные составляющие — это не просто "фольклор" организации. Они дополняют стимулирующие механизмы, цементируют мотивации и изображают схему отношений между самими участниками, между участниками и организацией такой, какова она в их представлениях.

Было бы также большой ошибкой недооценивать собственно экономическое значение организационной культуры. Как подчеркивал Жак Кремер [1986], она играет основополагающую роль в установлении системы эффективной коммуникации и тем самым значительно сокращает объем и издержки обмениваемой информации. Предоставляя общий код для передачи информации и общую схему интерпретации сигналов, идущих от внешней среды, эта культура обеспечивает также значительно более высокую скорость конвергенции (слияния) при принятии решений: она является, таким образом, источником серьезной экономии времени и фактором объединения для принятия решений в подгруппах. Наконец, значительно облегчая определение правил работы, разделяемых участниками, она вносит вклад в уменьшение неопределенности в том, что касается реакции участников в новых или двусмысленных ситуациях.

¹⁷⁷ **Интериоризация** правил — процесс, в ходе которого субъект начинает считать установленные правила собственными (внутренними) правилами.

Экономические преимущества организационной культуры обусловлены ее весьма тесной связью с проблемами информации и принятия решений в неопределенном пространстве. Но эффективность, которая достигается при этом, имеет свои пределы. Организация, обладающая глубокой внутренней культурой, склонна отдавать приоритет своим собственным ценностям, а не сигналам, идущим от внешней среды. Здесь — источник деликатной проблемы приспособляемости: об этом говорит опыт IBM времен внедрения микроинформатики. Будучи слишком жесткой, система специфических представлений в организации может привести к стратегическим ошибкам, если принятые ценности тормозят целесообразное изменение внутренних руководящих структур.

Наконец, ясно (и многочисленные неудачи подтверждают это), что организационная культура, которая не может быть представлена вне мотиваций агентов и, следовательно, вне микро-микроэкономических основ, если прибегнуть к выражению Харвея Лейбенштейна [1987], точно так же неотделима от социального окружения, в которое она вторгается (Аучи [1981]; Аоки [1984]; д'Ирибарне [1986]). Обоснованность ценностей, которые утверждает организация в качестве фактора, связующего мотивации, и как добавление к стимулам, зависит в конечном счете от способа, посредством которого организации общаются между собой, от того, как они определяют свои позиции по отношению друг к другу, как вписываются в контекст общества (с. 101-102).

Организация как система ценностей.

В мире иерархизированных экономических организаций невозможно исходить из гипотезы, что все агенты преследуют общую, единую цель. Сложность отношений власти и разнообразие причин, принятых свободно или по принуждению, которые побуждают вступать в организацию, условия осуществления выбора, когда участие уже обеспечено, обязывают теоретика принимать во внимание разнообразие мотиваций.

Эта сложность не должна отпугивать аналитиков. Признание ее, наоборот, способствовало развитию некоторых важнейших исследований последних десятилетий, например, о стимулах и о механизмах, которые с ними связаны.

Однако исследование этих процедур в теоретическом плане и их внедрение в эмпирическом плане показывают, насколько сильно их эффективность зависит от структуры мотиваций, то есть от того, как они упорядочиваются для индивидуальных участников, а главным образом — с точки зрения подгрупп, которые составляют организацию.

Культура организации не имеет иной цели, кроме поддержки, символической или реальной, этого упорядочения. В этом смысле она активно способствует структуризации мотиваций, достижению их совместимости и, следовательно, координации решений и деятельности участников.

Именно сочетание этих трех измерений: стимулирующих механизмов, структуризации мотивов и внутренней структуры обеспечивает сплоченность и единство экономической организации. Мы можем обобщить этот принцип взаимосвязанности, если скажем, что организация формирует систему ценностей (с. 102-103).

Клод Менар «Экономика организаций» М. ИНФРА-М, 1996 пер. с франц. 160с.

Сайерт, Марч и Саймон¹⁷⁸ в своих работах исследуют такие свойства поведения, как удовлетворительность, ограниченная рациональность и последовательный поиск, которые лица, принимающие решения, используют, для того чтобы справиться с крайне запутанными проблемами. Эти теоретики пытались описать, каким образом фактически принимаются решения, а не то, как они должны приниматься. В этом причина того, почему их подход называют поведенческо-

¹⁷⁸ Одни из создателей модель «мусорной корзины» - модель принятия решений, принадлежат к школе Карнеги, согласно которой лица, принимающие решения, не оперируют в условиях совершенного знания, так что неопределенность — это нормальное состояние. Исходя из таких понятий, как удовлетворенность (поиск скорее удовлетворительного, чем оптимального, решения проблемы), ограниченная рациональность или последовательный поиск, они обоснованно утверждают, что менеджеры далеко не всегда пользуются рациональными методами решения проблем и во все не являются мыслящими калькуляторами. Модель «мусорной корзины» — одна из множества моделей нерационального принятия решений, с которыми приходится иметь дело менеджерам. В то же время представители школы Карнеги всегда воздерживались от признания нерациональности в качестве единственного способа принятия решений. Легитимизация нерациональности восходит к другим авторам, которые отстаивают точку зрения, согласно которой "менеджерам не хватает ума для максимизации" и это само по себе уже добродетель.

описательной теорией. Она представляет собой попытку понять и описать поведение при принятии решений. Напротив, Линдблом и Куинн Б.¹⁷⁹ искали ориентиры, которые помогали бы менеджерам научиться достигать поставленных организационных целей. Таким образом, их подход является нормативным; ставится цель соблюдения нормы в виде дохода, доли на рынке, прибыли, удовлетворения или же других результатов.

По мере увеличения организации, роста числа структурных подразделений усложняется обеспечение управляемости ими. Учитывая это обстоятельство, Марч и Саймон рекомендуют ряд мер, повышающих эффективность коммуникации и позволяющих допустить большую терпимость руководства к независимости отдельных подразделений: 1) выработку программ для руководства рутинными процессами; 2) создание классификационных схем, позволяющих определять, какие стимулы будут «вызывать действие»; 3) введение официального комплекса оценок, прогнозов, интерпретаций и т. п., обеспечивающих одну и ту же «модель реальности» для всех подразделений, деятельность которых должна осуществляться на координируемой основе.

Требование сегодняшнего дня - это создание ситуационной теории мотивации и определение, в каких конкретно условиях тот или иной подход или теория «работают» лучше. Поскольку многие работы включают взаимодействия между работниками, определяются социальными отношениями и подвергаются изменениям, необходимы дальнейшие теоретические и эмпирические исследования воздействия, оказываемого на мотивацию групповыми процессами.

6.11. Теории Д.Макгрегора и К.Арджириса, Оучи

Теории Д.Макгрегора¹⁸⁰ и К.Арджириса не отражают ни сущности, ни процесса мотивации, а предлагают ряд допущений при выборе методов управления.

Вкратце напомним суть теории «Х» Д.Макгрегора: 1) человек изначально не любит работать и будет избегать работы; 2) поскольку человек не любит работать, его следует принуждать, контролировать, угрожать наказанием, чтобы заставить работать для достижения целей организации; 3). Средний человек предпочитает, чтобы им руководили; он предпочитает избегать ответственности, у него мало честолюбия, ему нужна безопасность.

Допущения теории «У»: 1). Работа для человека так же естественна, как игра; 2). Внешний контроль – не единственное средство объединения усилий для достижения целей организации. Человек может осуществить самоуправление и самоконтроль, служа целям, которым он привержен; приверженность формируется как результат наград, связанных с достижением целей; 3). Средний человек стремится к ответственности, его желание избежать ответственности, как правило, результат прошлого разочарования и вызвано плохим руководством сверху. Средний человек наделен высоким уровнем воображения и изобретательности, которые редко используются в современной жизни, что ведет к разочарованию и превращает человека в противника организации.

То есть теория «У» характеризуется уже демократическим взглядом на человека, который рассматривается как обладающий способностями к росту и развитию. А это значит, что и к проблеме мотивации следует подходить с точки зрения раскрытия этого потенциала.

Одной из главных задач управления является организация человеческой энергии в интересах достижения экономических целей предприятия. Каждое управленческое решение отражается на поведении людей. Успех в управлении зависит, если не исключительно, то в значительной мере от способности предвидеть и контролировать поведение людей (с.5).

¹⁷⁹ исследователь в области менеджмента, автор работы "Стратегия перемен. Логический инкрементализм". Куинн согласен с тезисом о том, что менеджеры далеки от совершенной рациональности, все принимаемые решения — смесь формального анализа, бихевиоризма и политики силы, они фрагментарны, эволюционны и большей частью интуитивны. Вместо понятия "беспорядочный поиск" Куинн предпочитает говорить о целенаправленной, эффективной и активной технологии управления, которая использует аналитический и бихевиористский аспекты управленческой стратегии.

¹⁸⁰ Дуглас Макгрегор родился в Детройте, шт. Мичиган, в 1906 г. Докторскую диссертацию он защитил в Гарварде в 1935 г. и там же работал, пока не ушел на должность сотрудника в сектор промышленных отношений при Массачусеттском технологическом институте в 1937 г. Позднее он был руководителем этого сектора. С 1948 до 1954 г. он был президентом колледжа в г. Антиохе, после чего вернулся в МТИ и работал здесь в качестве профессора по промышленному менеджменту вплоть до своей смерти в 1964 г. Наиболее значительной книгой Макгрегора была "Человеческая сторона предпринимательства".

Тем не менее немного найдется управляющих, которые удовлетворены своей способностью предвидеть и проконтролировать поведение членов своей организации. Интерес, который проявляется к разработкам в этой области со стороны менеджеров, указывает на наличие потенциальных возможностей совершенствования процесса управления...

Я разделяю вместе с некоторыми моими коллегами убеждение в том, что общественные науки могут более эффективно содействовать прогрессу управления, имея в виду человеческие отношения на предприятии. Следует сказать, что со временем отношения в дуэте менеджера с общественными науками не будут отличаться от отношений в парах инженера с техническими дисциплинами или врача с химией и биологией. Профессионал не обязательно может быть ученым, но он должен быть достаточно компетентным, чтобы извлекать пользу из данных науки...

Человеческое поведение предсказуемо, но здесь также как в естественных науках точный прогноз зависит от правильности исходных теоретических посылок...

Лишь в том случае мы сумеем достичь прогресса в контроле над человеческим поведением, если признаем, что его суть состоит в избирательном приспособлении к природе человека, а не в том, чтобы заставлять его подчиняться нашим желаниям. Если наши попытки такого контроля не имеют успеха, то причина этого связана с неправильным выбором средств воздействия. Мы вряд ли сумеем повысить свой класс управления, если будем ругать людей, когда их действия идут вразрез с нашими предположениями (с.11-12).

Использование управляющими данных общественных наук для достижения экономических целей предприятия ставит необходимость рассмотреть такую черту профессионального менеджера, как его отношение к этическим нормам.

Науке безразлично, как будут использоваться ее данные. В этом смысле и только наука не зависит от этических ценностей. Научные знания могут быть использованы как в интересах добра, так и интересах зла; они могут помочь человечеству, но могут уничтожить его, что мы и наблюдаем в последнее время в связи с использованием ядерного оружия. Очевидно, чем выше профессионализм менеджера в отношении использования достижений науки, тем выше требования к нему в смысле соблюдения этических норм. Его должны волновать как социальные проблемы в широком смысле, так и те, которые касаются его самого при попытках контролировать поведение членов своей организации.

В нашем обществе за последние сто лет неуклонно сокращалась степень свободы менеджера в процессе управления. Законодательство в отношении детского труда, занятости женщин, оплаты труда, коллективных договоров - все это отражает беспокойство общественности по поводу соблюдения менеджментом этических норм.

За каждым управленческим решением или действием стоят определенные представления относительно человеческой природы и поведения. Некоторые из них имеют удивительно широкое распространение. Они подразумеваются как в большинстве литературных источников по теории организации, так и в текущей политике и практике управления:

1. Среднему человеку присущи врожденное, чувство отвращения к работе и желание избежать ее, если это возможно.

Это утверждение имеет очень глубокие корни. Наказание Адама и Евы, вкусивших плод с Древа Познания, заключалось в изгнании из рая на землю, где для того, чтобы жить, надо было работать. Упор управляющих на производительность, как идею "честного каждодневного труда", на порок лени и сдерживания трудовой отдачи, на вознаграждение за исполнительность - все это отражает основополагающую убежденность менеджмента в необходимости противодействовать склонности людей отлынивать от труда. Аргументы в пользу этого положения большинству менеджеров кажутся бесспорными.

2. Исходя из того, что отвращение к труду - это свойство человеческой природы, делается вывод, что большинство людей нуждаются в принуждении, контроле, угрозе наказания, с тем, чтобы заставить их предпринять соответствующие усилия в направлении достижения целей организации.

Это отвращение к работе настолько сильное, что даже обещание вознаграждения не всегда достаточно, чтобы его преодолеть. Люди реагируют на вознаграждение и указания достаточно четко, но одного оказывается недостаточно, чтобы получить необходимый эффект. Только угроза наказания поможет уладить дело...

3. Большинство человеческих существ предпочитает, чтобы их направляли, желает избежать ответственности, имеют не слишком большие притязания, нуждаются в безопасности существования.

Я уже кое-где предлагал обозначить совокупность этих идей как теорию Х... Теорию Х не следует рассматривать как некое чучело, придуманное для того, чтобы его же и разрушить, это вполне теория, которая действительно сегодня обуславливает стратегию менеджмента в широком секторе американской промышленности. Более того, принципы организации, которые содержатся в основной массе литературы по менеджменту, могли быть сформулированы только на базе предпосылок, соответствующих теории Х. Иные представления о природе человека неизбежно привели бы к совершенно другим организационным принципам.

... В основе любой теории управления людскими ресурсами всегда лежат определенные представления о человеческой мотивации.

Удовлетворенные потребности перестают служить мотивации поведения. Этот факт несет глубокий смысл.

Когда организационные потребности разумно удовлетворяются, человеческое поведение начинают определять, то есть мотивировать, потребности следующего уровня (с. 33-38).

... К ним относятся потребности социальные: в гармоничном общении, в одобрении со стороны других людей, их дружбе и любви.

Над уровнем социальных потребностей находятся, и том смысле что они не выступают в качестве стимулов до тех пор, пока потребности предыдущего уровня разумно не удовлетворяются - потребности более высокой значимости, и это имеет значение как для менеджмента, так и для самого человека. Это потребности престижные, которые можно разделить на две группы:

1. Те, которые относятся к самооценке; потребности в самоуважении, уверенности в своих силах, самостоятельности, в успехе, в прочном материальном положении, в знаниях.

2. Те, которые относятся к репутации того или иного человека; потребность в статусе, в признании высокой оценки, заслуженном уважении со стороны других людей.

В отличие от низших потребностей, они редко бывают насыщенными. Человек находится в постоянном поиске более полного удовлетворения этих потребностей, коль скоро они становятся важными для него.

На нижних ступенях служебной лестницы, в организациях, типичных для нашей промышленности, люди, как правило, имеют ограниченные возможности для удовлетворения престижных потребностей.

По мере того, как в процессе управления обеспечивается удовлетворение физиологических потребностей, происходит смещение акцента в мотивации в сторону социальных и престижных потребностей.

Принцип "морковки и палки", который соответствует теории Х, 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, премии. С помощью этих средств индивида можно держать под контролем до тех пор, пока он борется за существование. Человек живет исключительно ради хлеба, если его у него мало.

Но принцип "морковки и палки" перестает быть элективным, как только человек достигает соответствующего уровня существования, и мотивами его поведения становятся потребности более высокого порядка.

... Философия управления, опирающаяся на принцип указаний проверки исполнения, не важно в какой, мягкой или жесткой форме, не соответствует ситуации, поскольку она рассчитана на мотивацию не актуальных на сегодня потребностей человека в нашем обществе. Указание и надзор как рычаги управления имеют ограниченные возможности мотивации людей, для которых приобрели значимость потребности в общении и в престиже.

Люди, лишённые возможности удовлетворять на работе ставшие для них значимыми потребности, начинают вести себя точно так, как и следовало ожидать - лень, пассивность, нежелание брать на себя ответственность, нежелание перемен, склонность к демагогии, необоснованные требования материального вознаграждения.

... Накопление знаний о поведении человека в различных сферах его деятельности позволило сформулировать ряд обобщений, которые становятся основой новой теории управления человеческими отношениями. Некоторые из них были ранее выявлены в процессе дискуссий о мотивации. ... Другие, обобщение которых мы обозначаем как теорию "у", следующие:

1. Затрата физических и умственных усилий во время работы столь же естественна, как игра или отдых. Обыкновенному человеку отнюдь не присуще отвращение к труду. В зависимости от сложившихся условий, работа может быть источником удовлетворения (и будет выполняться добровольно) или же источником наказания (ее будут избегать, насколько это будет возможно).

2. Внешний контроль и угроза наказания отнюдь неединственные средства, чтобы направлять трудовую энергию людей для достижения целей данной организации. Человек будет осуществлять самоуправление и самоконтроль, выполняя порученное ему дело.

3. Достижение цели - это своего рода приз, который ассоциируется с получением вознаграждения. Наиболее значимые награды такого рода, к примеру, самореализация, могут стать прямым результатом усилий, направленных на достижение целей данной организации.

4. Нормальный человек в нормальных условиях не только готов брать на себя ответственность, но и ищет ее. Стремление избежать ответственности, недостаток честности, задача о безопасности существования - все это, как правило, является следствием неадекватной человеческой природе реальной действительности.

5. Существует отнюдь не ограниченные, а весьма широкие возможности использовать сравнительно высокую степень фантазии, изобретательности, творчества в решении проблем организации.

6. В условиях современной промышленности интеллектуальный потенциал человека используется лишь частично.

Этим положениям соответствует теория "У" стратегии менеджмента. Внимание акцентируется на создании условий для развития человеческой личности, на необходимости использовать избирательные, отнюдь не универсальные, рычаги управления.

Помимо всего прочего, положения теории "У" указывают на существование в организации препятствия для развития сотрудничества между людьми. Эти препятствия обусловлены не природой человека, а характером самого менеджмента, его возможностями реализовать потенциал, заложенный в человеческих ресурсах.

Теория "Х" дает менеджерам один простой ответ на вопрос о причине неэффективности работы предприятия. Эту причину связывают непосредственно с качеством людских ресурсов, с которыми приходится работать.

Напротив, теория "У" относит эту проблему на счет управляющих. Если работники ленивы, индифферентны, упрямы, избегают ответственности, творческой работы и сотрудничества, то, согласно теории "У", причины этого связаны с методами организации и контроля...

Центральный принцип организации, который вытекал из теории "Х", заключался в том, что рычаги управления выступают как проявление власти начальника, что и получило название "вертикальный принцип". Главный принцип, который можно определить, исходя из теории "У", заключается в интеграции; создании условий, при которых члены организации, направляя усилия для обеспечения успешной деятельности предприятия, могут лучше достичь своих собственных целей.

Теория "У" приглашает к новаторству... Содержание теории "У" предполагает наличие некоторых условий, на практике недостижимых (по аналогии с идеальным вакуумом в физике). Но это следует считать не столько ее недостатком, сколько источником возможных новых открытий и изобретений в будущем. (с.40-49).

Douglas Mc Gregor. The Human Side of Enterprise. - N.Y.; Toronto And., 1960

Теория Криса Арджириса перечисляет семь стадий развития индивидуума от младенчества (незрелости) к взрослому состоянию (зрелости). Первая - пассивное состояние младенца - открывает путь ко все более активным детству и взрослению. На второй стадии подрастающий ребенок становится сравнительно независимым. На третьей ребенок способен действовать несколькими способами, тогда как взрослый - многими способами. На четвертой стадии ребенок проявляет по случайным поводам кратковременный интерес к чему-либо, а взрослые иногда приобретают глубокие и сильные интересы. Пятая стадия: временная перспектива у ребенка весьма

неглубока. У взрослого - больше и охватывает прошлое, настоящее и будущее. Шестая стадия: младенец подчиняется любому, взрослый - равен другим или превосходит их. Седьмая: ребенку не достает осознания собственного "Я", тогда как взрослые сознают себя и способны управлять своим "Я". Причем Арджирис утверждает, что большинство организаций удерживает работников в состоянии незрелости. Должностные инструкции, распределение работ и специализация на выполнении определенных заданий ведут к превращению работника в исполнителя рутинных операций. Такое положение также минимизирует контроль работников над производственной средой. Это, в свою очередь, поощряет такие свойства работников как пассивность, зависимость и покорность. Арджирис считает, что поддержание такого состояния людей является одной из формальных задач организации. Менеджмент стремится к осуществлению всеобщего контроля и рассматривает работников как маленьких винтиков большой машины. Такой тип мышления очевидным образом несовместим с развитием зрелой личности. Результатом является несовместимость между зрелой личностью и формальной организацией с ее устремлениями.

То есть полученные Арджирисом результаты показывают, что взгляды менеджмента на личность работников могут существенно препятствовать процессу мотивации. Не имея правильного представления о том, что именно мотивирует рядовых работников, менеджмент не способен освоить жизнеспособную теорию мотивацию.

В 1981 г. американский профессор Уильям Оучи выдвинул теорию "Z", как бы дополняя тем самым идеи МакГрегора, высказанные им в виде теории "X" и теории "Y". Оучи, изучив японский опыт управления, пришел к выводу о том, что может быть предложен эффективный тип японского подхода к управлению. При этом, хотя теорию "Z" нельзя отнести к разряду общих теорий управления, так как она скорее дает набор характеристик управления, данная теория знаменовала попытку отказа от ситуационного подхода в пользу создания обобщенного описания управления. Предложив теорию "Z" управления организацией Оучи попытался сформулировать лучший путь управления любой организацией.

Исходным пунктом концепции Оучи является положение о том, что человек - это основа любой организации и от него в первую очередь зависит успех функционирования организации. Оучи сформулировал основные положения и правила управления людьми, опираясь на которые можно добиться эффективного управления. Идеи теории "Z" в сжатом виде сводятся к следующему:

- долгосрочный наем кадров;
- групповое принятие решения;
- индивидуальная ответственность;
- медленная оценка кадров и их продвижение;
- неопределенный, неформальный контроль четкими и формализованными методами;
- неспециализированная карьера;
- всесторонняя забота о работниках.

ГЛАВА 7. ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА

Тид Ордуэй - американский исследователь в области бизнеса, экономики и социальных проблем, развивал идеи социальной ответственности менеджмента в традиции Р. Оуэна. В своей первой книге "Инстинкты на производстве: изучение психологии рабочего класса" Тид исследовал наиболее существенные, по его мнению, инстинкты, присущие всем человеческим существам, в их связи с темами психологии труда и лидерства. В своей главной работе "Искусство администрирования" он в окончательной и совершенной форме изложил свои взгляды на менеджмент и социальную философию.

Тид называет пять характеристик лидера: 1) физическая и нервная энергия. Лидерство — это тяжелая работа, поэтому лидер должен обладать более чем средним запасом энергии; 2) сознание цели и направления; цель должна вдохновлять его ведомых на ее достижение; 3) энтузиазм. Настоящие лидеры воспринимают себя как бы одержимыми некоей силой, этот внутренний энтузиазм каким-то образом трансформируется во властные распоряжения и другие формы влияния; 4) вежливость и обаяние. Для лидера лучше, если его любят, а не боятся. Ему необходимо уважение ведомых для того, чтобы оказывать на них реальное влияние; 5) порядочность, верность себе, необходимые для того, чтобы заслужить доверие.

О. Тид в книге "Искусство управления" утверждал, что менеджеры должны брать на себя активную роль в деле разъяснения сути и целей демократии и демократического общества. О. Тид¹⁸¹ воспринимал современное ему общество как общество больших корпораций, больших школ, больших городов и больших правительственных учреждений. Из-за масштабности и высокой степени мобильности люди с трудом приходят к единому мнению о том, как достичь демократии, равенства и справедливости, чем это могло бы происходить в условиях менее урбанизированной экономики и меньшей концентрации промышленности. Но суть демократии — это общечеловеческое стремление к высокой морали во всех областях, и хорошие руководители призваны сыграть важную роль в деле реализации этого присущего всем людям устремления в сфере своего влияния и способствовать росту числа полноценных личностей.

Попытки определить особый набор черт характера и умственных способностей идеального руководителя имели ограниченный успех. Особое внимание этой сфере исследований уделил Эдвин Гизелли. Более двадцати лет научной деятельности он посвятил изучению данного вопроса. Табл. 8. дает краткую картину выводов по его исследованиям. В ней содержатся сведения о сравнительной важности тринадцати различных черт характера и умственных способностей для создания образа идеального руководителя. Неудивительно, что Гизелли сделал следующий вывод. Лидер с ярко выраженными авторитарными наклонностями имеет меньше на успех, чем человек более спокойный в этом отношении. Чуть менее важными чертами, характеризующими руководителя, являются профессиональные достижения (высота ступени на служебной лестнице), умственные способности (уровень образования), самоуверенность, самореализация, решительность.

Таблица 8

Шкала наиболее важных характеристик руководителя по Гизелли

Характеристики	Степень важности
А Авторитарные наклонности	100
М Профессиональные достижения	76
А Уровень образования	64
М Самореализация	63
Р Самоуверенность	62
Р Решительность	61
М Отсутствие потребностей в защите	54
Р Происхождение из рабочей среды (знание всех ее особенностей)	47

¹⁸¹ Тид считал необходимым предоставление рабочим частичного права собственности на предприятие, что это обеспечит более тесное сотрудничество и самоотверженный труд всего персонала.

А Инициативность	34
М Отсутствие финансовой зависимости	20
М Желание обладать властью	12
Р Зрелость	5
Р Физические навыки	0

Буквами обозначено следующее: А—профессиональные навыки; Р — персональные характеристики; М — мотивирующие факторы. 100—очень важная характеристика; 0 — не играет никакой роли в создании образа.

Два наиболее сильных течения в изучении процесса руководства получили начало в середине 40-х годов в государственном университете Огайо и университете Мичигана. Именно там были заложены основы теории поведения. Инициативное руководство проводимыми исследованиями осуществляли Ральф Стогдилл¹⁸² в Огайо и Ренсис Лайкерт в Мичигане. Оба они пришли к заключению, что существует два принципиальных измерения поведения лидера.

1. Забота о людях.

При таком подходе руководитель уделяет особое внимание своим взаимоотношениям с подчиненными, поддерживает атмосферу доверия, взаимопомощи, старается быть чувствительным к нуждам и потребностям своих подчиненных. Как правило, руководители такого типа отличаются мягким, открытым, дружелюбным характером. Коллективы, возглавляемые таким менеджером, отличаются сплоченностью и гармоничностью.

2. Упор на процесс производства.

Этот подход основан на стремлении руководителя заставить подчиненных работать так, чтобы достичь максимальной производительности.

Р. Стогдилл считает, что в основном пять качеств характеризуют лидера: ум, или интеллектуальные способности; господство или преобладание над другими; уверенность в себе; активность и энергичность; знание дела. Однако этот перечень качеств не объяснял появления лидера, т.к. многие люди с этими качествами так и оставались последователями.

Стили лидерства ("системы Лайкерта").

Р.Лайкерт выделил: организации 1-го типа— в теории Р. Лайкерта эксплуататорский и авторитарный тип организации. Здесь руководители и лидеры не доверяют своим ведомым, мотивация к труду основывается на страхе, угрозах и случайных поощрениях. Поток информации направлен сверху вниз, а то, что идет снизу, — это неточная и даже фальсифицированная информация. Задания навязываются сверху, там же принимаются все важные решения.

Организации 2-го типа — в системе Р. Лайкерта благожелательный и авторитарный тип организации. Отношения между лидерами и ведомыми строятся по принципу "мастер—работник", наблюдается некоторое соучастие ведомых в делах организации, лучше налажена система вознаграждения за производительный труд, активнее поток информации снизу вверх. Взаимоотношения между лидерами и подчиненными определяются как патерналистские.

Организации 3-го типа — в теории Р. Лайкерта консультативный тип организации, в которой лидеры однозначно контролируют организацию, но консультируются с ведомыми, прежде чем принять какое-либо важное решение. Обратная связь снизу вверх налаживается осторожно и приводит к неприятностям, информация сверху выдается неохотно и с ограничениями.

Организации 4-го типа — в теории Р. Лайкерта тип организации, основанный на участии в принятии решений. Лидеры доверяют своим ведомым и исходят из того, что все сотрудники работают ради достижения поставленных перед организацией задач. Поток объективной информации идет свободно как по горизонтали, так и по вертикали, цели формулируются при участии сотрудников, которые вовлечены в принятие решений и в реализацию поставленных задач.

¹⁸² Стогдилл Ральф — автор многочисленных публикаций на тему лидерства, один из первых отказался от традиционных представлений об особых, только лидерам присущих чертах личности. Хотя и можно наблюдать некоторые черты, присущие многим лидерам, лидерство следует скорее рассматривать в плане взаимодействия многих независимых переменных величин, находящихся в постоянном движении и изменении ("Исторические тенденции в теории лидерства"). Таким образом, доминирующее представление о лидерстве как наборе специфических черт эволюционировало в другое представление, согласно которому лидерство — это своего рода активная деятельность. Главной задачей стало изучение поведения лидеров в конкретных обстоятельствах.

Согласно теории Р. Лайкерта одной из главных функций менеджмента является эффективная координация усилий отдельных групп в рамках единой организационной структуры. При этом естественная координация по вертикали дополняется связью по горизонтали в рамках иерархии. Например, руководитель производственного отдела является также членом еще двух или трех других подразделений этой же организации, благодаря чему достигается лучшая координация действий по горизонтали.

Четыре стиля лидерства по Лайкерту более гибкие и адаптивные к конкретным группам людей, чем два стиля Д. Макгрегора. Они позволяют использовать более разнообразные мотивы к труду, повышают вариабельность управления группами, где есть люди, описываемые теориями "Х" и "У". Однако "системы Лайкерта" применимы далеко не ко всем управленческим ситуациям, они не раскрывают механизм использования вознаграждения и наказания за количество и качество труда.

Интересный результат был получен американским консультантом У. Беннисом, исследовавшим 90 успешных лидеров и таким образом определившим четыре группы лидерских качеств: управление вниманием, или способность так представить суть, цели или направления движения (действий) результата, чтобы это было привлекательным для последователей; управление значением, или способность так передать значение созданного образа, идеи или видения, чтобы они были поняты и приняты последователями; управление доверием, или способность построить свою деятельность с таким постоянством и последовательностью, чтобы получить полное доверие подчиненных; управление собой, или способность хорошо знать и вовремя признавать свои сильные и слабые стороны.

Пожалуй, наиболее существенный вклад в изучение стилей поведения руководителя в последние годы внес Гарри Юкл, который разработал девятнадцать категорий поведения лидера. Этот список является, пожалуй, наиболее полным. Он может быть использован при обучении молодых и переобучении опытных руководителей и поможет им понять, что должен включать в себя процесс управления коллективом. Работа Юкла позволяет менеджерам создать правильный образ руководителя просчитать правильность тех или иных действий. При этом существует ряд рекомендаций: главный акцент делать на производство; чуткость, внимательность; воодушевление; похвала и признание; вознаграждение за деятельность на благо фирмы; участие в принятии решений; передача полномочий; разъяснение ролей; постановка целей; обучение; распространение информации; решение проблем; планирование; координация действий; облегчение работы; привлечение консультантов; налаживание благоприятного климата в коллективе; управление конфликтами; дисциплина и критика.

Разумеется, я не мог знать по именам все одиннадцать тысяч человек, работающих у меня. А посему требовалось что-то еще, кроме системы квартальных докладов, что побуждало бы эту массу людей трудиться.

Единственный способ настраивать людей на энергичную деятельность - это общаться с ними. Хотя в средней школе я и участвовал в дискуссионном кружке, выступать перед публикой я побаивался. В первые несколько лет моей трудовой жизни я был застенчив и замыкался в себе (с.78-79).

Чарли Бичем выступал против того, чтобы менеджер все брал на себя. «Ты стремишься все делать сам, - повторял он. - Ты не умеешь перепоручать дело другим. Пойми меня правильно. Ты у меня самый лучший сотрудник. Быть может, ты даже заменяешь двух работников сразу. Но даже и при этом в итоге получается только два человека. А на тебя теперь работает сотня людей. Что же произойдет, когда их окажется десять тысяч?» (с.81).

Есть одна фраза в характеристике любого менеджера, каким бы способным он ни был, которую я не терплю, вот она: "У него не ладятся отношения с людьми".

Я считаю такую характеристику убийственной. "Этого человека просто уничтожили" - таково мое неизменное мнение. "Он не умеет обходиться с людьми? Следовательно, он оказался в труднейшем положении, ибо здесь кроется самая суть управления. Ведь не с собаками, не с обезьянами имеет дело менеджер, а с людьми, только с людьми. Если он не способен правильно строить отношения с себе подобными, то какой от него прок компании? Его единственное назначение в качестве руководителя - это побуждать к деятельности других людей. Если он не умеет этого делать, он, следовательно, не на своем месте" (с.83).

Печатается по: Ли Якокка. «Карьера менеджера». - М.: Прогресс, 1991.

Роберт Танненбаум и Уоррен Шмидт в результате исследований пришли к выводу, что менеджеры обычно с трудом решают проблемы в рамках различных стилей управления. К примеру, у них часто возникают сомнения относительно типа проблемы, а значит встает вопрос, нужно ли решать ее самостоятельно или стоит прибегнуть к помощи подчиненных. Танненбаум и Шмидт после серии исследований пришли к выводу, что прежде, чем решить какими должны быть действия — демократичными или автократичными — в той или иной ситуации, необходимо рассмотреть три серии вопросов.

1. Вопросы личного характера. Руководитель должен оценить свои собственные взгляды, наклонности, уровень доверия к себе со стороны подчиненных, степень своей решительности.

2. Вопросы, касающиеся подчиненных. Руководитель должен оценить склонность членов своего коллектива к независимости, желание принимать на себя ответственность, а также интересы подчиненных, уровень знаний по конкретной проблеме, стремление быть вовлеченным в процесс принятия решений.

3. Вопросы, касающиеся особенностей конкретной ситуации. Наиболее важной особенностью, которую необходимо учитывать при выборе стиля поведения, является природа возникшей проблемы. Кроме того, стоит обращать внимание на компетенцию группы в целом по данному вопросу, временные рамки, отведенные на принятие решения, тип и историю развития организации.

Танненбаум и Шмидт скомбинировали эти три серии вопросов и на этой основе создали континуум руководства. Он помогает менеджеру охватить весь спектр возможных вариантов выбора поведения, от абсолютно авторитарного руководства до полностью демократичного, ответственного за ситуационный подход к выбору эффективного стиля управления.

Американского ученого Ф. Фидлера справедливо считают основателем теории ситуационного лидерства. Его модель, работу над которой он начал в середине 60-х гг., позволяет предсказать эффективность работы группы, ведомой лидером. Лидерство рассматривается здесь в трех аспектах: служебное положение лидера, характер задания в организации и взаимоотношения лидера с ведомыми. В первом случае роль лидера определяется формальной властью, вытекающей из его служебного положения, например высокими полномочиями армейского генерала. Однако формальной власти еще недостаточно для эффективного управления, важную роль играет также характер задания. Задание может быть структурированным, как последовательность операций рабочего, обслуживающего пресс, или неструктурированным, как у хирурга-кардиолога. Лидерам групп со структурированным заданием не обязательно занимать высокое служебное положение и обладать большими полномочиями, так как работа выполняется строго по инструкциям. И, наконец, отношения между лидером и ведомыми образуют наиболее важный элемент, определяющий влияние лидера на поведение его группы: высокий авторитет лидера побуждает его ведомых работать лучше,

Теория движения к цели, разработанная Робертом Хаусом, является ситуационным подходом. Свое название эта теория получила на основе выводов о том, что преуспевающий лидер обязан выполнять три вида задач. Он должен, прежде всего, объяснить подчиненным, как наилучшим образом достичь поставленных целей, разработать и внедрить методы их достижения. В процессе выполнения производственных функций руководитель осуществляет координационную и направляющую деятельность. При этом можно поставить промежуточные цели для облегчения ориентации. Кроме того, в процессе работы можно снижать или повышать интенсивность деятельности подчиненных. Эта модель отличается от всех приведенных в данной главе ранее, она не содержит в себе целенаправленных попыток определить самый эффективный стиль управления в конкретных условиях. Более того, эта теория стоит на позиции сочетания различных стилей, призывает руководителей быть гибкими в своих действиях. Руководитель должен быть готов к выбору всегда. При этом возможны четыре ситуации.

1. В директивном стиле управления лидер ставит цели, определяет временные рамки, методы работы и стандарты выполнения тех или иных операций для своих подчиненных.

2. Отзывчивое руководство. Руководитель уделяет особое внимание подчиненным, доверяет им и уважает каждого. Настроен исключительно дружелюбно, отзывчив к любым социальным нуждам всех членов коллектива, особенно тем, которые касаются их непосредственного участия в процессе производства.

3. При управлении, ориентированном на производственные достижения, руководитель рассчитывает средний уровень ежегодной модернизации производства, планирует его влияние на эффективность производства, особое внимание уделяет постоянному повышению качества выпускаемой продукции, ее привлекательности. Отзывчивость является главной чертой атмосферы

на рабочих местах. За особые достижения установлено щедрое вознаграждение. В таких организациях все поставлено на службу производства, но не в ущерб людям.

4. Управление, основанное на участии, во главу угла ставит участие подчиненных в процессе принятия решений. Руководитель учитывает рекомендации, идеи и оценки, сделанные любым из членов коллектива до того, как принять решение.

Модель лидерства "путь - цель" Хауза и Митчелла

Эта модель ситуационного лидерства получила свое развитие в 70-е гг. Исходной посылкой является предположение, что работники удовлетворены и производительны тогда, когда имеется жесткая связь между их усилиями и результатами работы, а также между результатом работы и вознаграждением. Отсюда модель получила свое название. Существует прямая связь между уровнем лидерской эффективности и уровнем мотивационной силы ожиданий, имеющих у последователей. Идеальным является вариант, когда вознаграждение полностью соответствует результату. Модель констатирует, что эффективный лидер тот, кто помогает подчиненным идти путем, ведущим к желаемой цели. При этом предлагаются различные варианты поведения лидера в зависимости от ситуации (рис.2)

Лидерские стили	Ситуационные факторы	Поведение последователей
Директивный Поддерживающий Ориентированный на достижения Участвующий 1	Характеристики последователей: -вера в предопределенность результатов (внутренняя или внешняя) • склонность к подчинению • способности Организационные факторы: • содержание и структура работы. • система формальной власти • культура группы	Удовлетворенность работой: • хорошо работаю - хорошо получаю. Мотивация: • если приложу усилия, то будут результаты • за эти результаты буду вознагражден соответственно

Рис. 2. Модель ситуационного лидерства "путь - цель" Хауза и Митчелла

Директивное лидерство - высокий уровень структурирования работы, объяснение подчиненным, что и как делать, а также что и когда от них ожидается.

Поддерживающее лидерство - большое внимание к нуждам работников и их благополучию, создание дружественного рабочего климата и обращение с подчиненными как с равными.

Лидерство, ориентированное на достижение - установление напряженных, но притягательных целей, огромное внимание качеству во всем, уверенность в возможностях и способностях подчиненных достичь высокого уровня выполнения работы.

Участвующее лидерство - совет с подчиненными и внимание к их предложениям и замечаниям в ходе принятия решений, привлечение подчиненных к участию в управлении.

В отличие от концепции Фидлера данная модель предполагает, что лидеры могут менять свое поведение и проявлять один или все из указанных стилей. Согласно модели, эффективная комбинация лидерских стилей зависит от ситуации.

ГЛАВА 8. СИСТЕМНАЯ ШКОЛА

В отличие от подходов к управлению, ставящих во главу угла или задачи, или человека, или администрирование (управленческую деятельность), для "синтетических"¹⁸³ подходов характерен взгляд на управление как на многоплановое, комплексное и изменяющееся явление, связанное с внутренним и внешним окружением организации множеством связей. Основой большинства из этих учений в самом общем смысле является так называемый системный подход к организации, который рассматривает ее как многоплановое явление, связывающее в органичное единое целое цели, ресурсы и процессы, протекающие в организации и вне ее. Для отдельных учений об управлении характерно наличие упора на какое-то ключевое с точки зрения данного учения направление (цели, внешняя среда, структура и т.п.). Однако их принципиальное отличие от "одномерных" учений состоит в том, что все они исходят из многомерности организации и управления ею, и из необходимости учета в управленческой деятельности влияния и взаимодействия множества факторов, находящихся как внутри, так и вне организации и оказывающих прямое и косвенное воздействие на ее функционирование. Другой важной особенностью управленческих учений данного направления является то, что они все в большей или меньшей мере исходят из наличия так называемого системного эффекта, выражающегося в том, что целое всегда качественно отлично от простой суммы составляющих его частей.

Термин «общая теория систем» был введен в научный оборот Л. фон Берталанфи (1901—1972) — известным физиком и физиологом, которым он обозначил выдвинутую в 1933 г. в Чикагском университете теорию «открытых систем и состояний подвижного равновесия»¹⁸⁴. Из сферы биологии принципы этой теории были перенесены на решение технических и управленческих проблем. Определенное влияние на идеи Берталанфи оказала работа А. А. Богданова (Малиновского) «Всеобщая организационная наука (тектология)», с которой он познакомился во время работы в Берлине в 1930 г., где она была опубликована.

В своих работах А. Богданов предвосхитил многие идеи современной общей теории систем, разработанные впоследствии одним из ее признанных авторов Людвигом Берталанфи. Основы общей теории систем в начале нашего века заложил известный русский ученый, писатель, А. А. Богданов (1873-1928). В годы первой мировой войны он написал книгу «Всеобщая организационная наука», в которой на основе общей теории описывалось строение, и выводились закономерности организационных систем различной природы» живой и мертвой, в работе стихийных сил и в сознательной деятельности людей. Свою теорию Богданов назвал организационной наукой или тектологией. Богданов предположил, что в организационных процессах разного рода (в природе, обществе, технике) есть много общего. А раз так, то могут быть выделены принципы, открыты законы, свойственные любым организационным процессам и связанным с ними процессам управления в разных сферах. Ему принадлежит, например, мысль о том, что сложная система обладает некоторыми свойствами, которых нет у ее частей, взятых порознь, что целое не сводимо к частному (так называемый «закон эмерджентности»). Богдановым введены и обоснованы понятия «управляющая и управляемая системы», «обратная связь» и другие, без которых немыслима современная наука управления

Понятие «ситуационная теория управления» впервые введено в оборот Р. Моклером. Однако, как он сам признает это, сущность этого подхода, который постепенно начинает проявляться в самых различных школах и направлениях, не является чем-то принципиально новым. Р. Моклер считает, что «в самом лучшем случае можно разработать условные или ситуационные принципы, которые являются полезными в определенных конкретных деловых ситуациях»¹⁸⁵.

Первым крупным специалистом в области системного подхода был Чарльз И. Барнард (1886-1961), который был также тесно связан с поведенческой школой управления. Как уже отмечалось, Барнард хорошо известен с 1938 года после опубликования книги «Функции руководителя», в которой представлен его подход к социологическим концепциям управления и предложен сравнительный анализ организационных структур. Его основная предпосылка состояла в том, что

¹⁸³ Так классифицируют ситуационную и системную школу в управлении О.С.Виханский, А.И.Наумов в книге Менеджмент, с. 37.

¹⁸⁴ Берталанфи Л. Общая теория систем: критический обзор // Исследования по общей теории систем. - М.: 1969, с. 20

¹⁸⁵ Гвишиани Д.М. Организация и управление, с. 199

организация — это «система сознательно скоординированных действий, в которой руководитель является самым важным стратегическим фактором.

Г. Саймон, рассматривая множество подлежащих системному исследованию переменных, придает первостепенное значение изучению их влияния на принятие решений (при этом речь идет преимущественно об оперативных текущих решениях). В последних своих работах Г. Саймон по существу отождествляет такие понятия, как «принятие решений» и «управление».

Ф. Селзник, во многом примыкающий к парсоновской трактовке организационных систем (об этом речь будет идти ниже), придает первостепенное значение влиянию переменных на их цели и задачи. Он уделяет значительное внимание механизмам, соединяющим воедино организации и группы с различными целями, много занимается проблемами взаимосвязи конфликта и интеграции. Главная задача управления, по Селзнику, — пронизать организацию ценностями, обеспечить и сохранять институциональное воплощение цели. Таким образом, Селзник, в отличие от других теоретиков «эмпирической» школы, придерживается нормативного подхода.

По мнению Э. Голднера, есть два основных направления в анализе организации: модели «рациональной» и «естественной» систем. Первая из них наиболее ярко представлена в трудах Макса Вебера, вторая — в работах Ф. Селзника и Т. Парсонса.

В начале 60-х годов появилась еще одна значительная фигура — Амитай Этциони. Подобно всем представителям системной школы, он характеризует организацию как крупный, сложный социальный агрегат, в котором взаимодействует много социальных групп.

У Этциони организационный анализ выступает шире, чем в концепции «человеческих отношений», включая в себя:

- 1) как формальные, так и неформальные элементы организации, и связь их между собой;
- 2) сферу неформальных групп и отношения между ними внутри и вне организации;
- 3) как высшие, так и низшие слои организации;
- 4) как социальные, так и материальные вознаграждения, и их влияние друг на друга;
- 5) взаимодействие между организацией и ее окружением;
- 6) как рабочие, так и нерабочие организации".

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

Значительный вклад в развитие системного подхода внес советский ученый-медик П.К. Анохин (1898—1974). На основе проведения серии экспериментов он выдвинул концепцию систем, впоследствии получившую название теории 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.

Г. Черч подчеркивал два «основных орудия» управления — анализ и синтез. Он заложил основы системного анализа как составного элемента науки управления¹⁸⁶.

М. Вебера, Э. Дюркгейма и В. Парето считают создателями организационной теории, или подходу к управлению с позиций социальных систем.

Французский ученый Э. Дюркгейм в докторской диссертации (1893 г.) и в последующих работах подчеркивал мысль, что группы посредством установления своих ценностей и норм контролируют поведение людей в любой социальной организации. Итальянец французского происхождения В. Парето, который благодаря своим статьям и книгам, опубликованным между 1896 и 1917 гг., получил право называться основоположником подхода к организации и управлению с позиций «социальных систем».

Питер Дракер¹⁸⁷ в своей книге «Практика управления», вышедшей еще в 1954 г., в основных чертах формулирует основы ситуационного подхода к управлению.

¹⁸⁶ Черч Г. Основы управления производством. — В книге Научная организация труда и управления. — М. 1965.

¹⁸⁷ профессор Нью-Йоркского Университета более чем на протяжении 20 лет и с 1971 г. профессор Высшей школы Кларемонт в Калифорнии. Питер Ф. Дракер родился в 1909 г. в Австрии в семье крупного государственного чиновника, получил образование в Германии и в 1937 г. переехал на жительство в США. Центром идей Дракера об управлении

Одним из самых известных теоретических положений, выдвинутых Дракером, является его концепция управления по целям (МВО) ¹⁸⁸, изложенная в «Практике менеджмента». Оно явилось революционизирую



щим начинанием в управлении, так как в 50-х гг., когда он выдвинул эту концепцию, в основном внимание менеджеров было сконцентрировано на функциях и процессе. Идея Дракера о том, что управление должно начинаться с выработки целей и потом переходить к формированию функций, системы взаимодействия и процесса, в корне перевернула логику управления.

Продолжением основных положений П.Дракера о результативности эффективного менеджмента является спустя 30 лет (в 1982 году) знаменитая работа Т.Питерс и Р.Уотермен "В поисках эффективного управления", где они определили схему 7-С,

которая обеспечивает эффективность управления 62 лучших американских корпораций. Авторы использовали в своей работе показатели 500 американских фирм.

Структура. Лучшие американские корпорации характеризуются небольшим штатом и малым количеством уровней управления. Добавляя всего лишь один уровень управления, руководитель фирмы препятствует эффективности взаимосвязи, отодвигая исполнителя от руководителя еще на одну ступень.

Системы объединяют формальные и неформальные процедуры и процессы в организации. Десять лет назад фирма "Интел Корп" имеющая репутацию прогрессивной и преуспевающей фирмы, занимающаяся производством микропроцессоров, оказалась "жертвой" бюрократии. Например, нужно было истратить двенадцать листов бумаги и пройти 95 административных этапов, чтобы заказать механический карандаш за 2 доллара 79 центов. Только за счет упрощения процедур в масштабах компании экономия составила 2,5 миллиона долларов в год, было устранено 153 вида работ.

Символика поведения. Эта составляющая эффективности управления определяет, какой стиль управления использует руководитель фирмы. Чему он отдает предпочтение: системе поощрения или системе наказания? Что руководители считают важным в сфере невербальных коммуникаций? В чем особенности системы вознаграждения, и как это влияет на качество трудовой жизни?

Состав. От того, насколько верно выбран каждый сотрудник для данной работы, зависит успех компании. Важны опыт, образование и периодическая переподготовка. Сотрудники, у которых не хватает способности или знаний для какой-либо деятельности, тратят очень много времени и энергии, стараясь сделать то, чего они сделать не могут.

является учение о менеджменте как о профессиональной деятельности и о менеджере как о профессии. Дракер приписывал себе первенство в создании систематизированного учения об управлении и соответственно учебной дисциплины, что дало возможность начать изучение менеджмента в учебных заведениях. Имя Дракера связывается со спасением умиравшей автомобильной компании "Форд", с внедрением на фирме "Дженерал электрик" системы децентрализованного управления, с послевоенным подъемом японской экономики и рядом других крупных практических воплощений его идей об управлении.

¹⁸⁸ 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 Дракера 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 оказывает 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.

Совместные ценности. Определение социальной ответственности перед обществом: верность своему делу, рабочая гордость. Совместные ценности создают положительные чувства уверенности в успехе. Хорошим индикатором системы ценностей является поведение сотрудников компании в трудные времена.

Стратегия. Насколько корпорация долговременно может распределить свои ресурсы для достижения главных целей и представлять свое будущее, настолько руководство корпорации мыслит стратегически. Стратегическое мышление - это инвестирование будущего.

Все 7 составляющих эффективности управления определяют специфическую сумму навыков корпорации.

П. Лоуренс и Дж. Лорш в работе «Организация и среда» называют свой подход «случайно-стойкой» теорией организации, исходным положением которой является утверждение, что не существует одного или единственного способа организации и что на различных стадиях развития того или иного предприятия необходимы различные типы организационных структур. Основное содержание книги Лоуренса и Лорша составляет анализ различных типов организационных ситуаций, потребностей, определяемых различными ступенями роста компании, ее взаимодействия со средой. На этой основе, полагают авторы книги, становится возможным выбор организационной структуры, отвечающей действительным нуждам фирмы. Такой подход послужил толчком и для специалистов, занимающихся изучением организационных структур, которые стали отказываться от разработок формальных схем и традиционных иерархических структур с тем, чтобы разрабатывать индивидуализированные, специфические организационные структуры.

Специалист по данной проблеме Т. Гопкинс выделил следующие ориентиры, которые подчеркивают целостность системы:

- при анализе системы следует концентрировать первостепенное внимание на ее целостности, уделяя второстепенное внимание отдельным ее частям;

- при анализе системы как единого целого ключевой переменной величиной является интеграция, рассматриваемая как взаимосвязанность многих частей в рамках единого целого;

- возможные модификации в каждой части следует взвесить в соотношении с возможными последствиями для других частей;

- каждой части предписывается конкретная роль, которую она должна выполнять, чтобы целое могло достичь поставленную перед ним цель;

- характер и функции отдельной части определяются ее положением в структуре целого;

- любой анализ начинается с целого; его части и взаимоотношения между ними должны модифицироваться лишь в интересах выполнения им намеченной цели.

Согласно Т. Парсонсу, социальные системы располагаются на четырех уровнях организаций общества: 1) первичном, или техническом, где элементы непосредственно взаимодействуют друг с другом; 2) управленческом, регулирующем тот процесс обмена, который совершается на первом уровне; 3) институциональном (например, совет директоров), где решаются вопросы общего порядка; 4) социетальном, который «недвусмысленно концентрируется в современном обществе в политических сферах».

Вторая посылка Парсонса, применяемая им и его последователями для описания любой социальной системы, это идея четырех функциональных императивов, реализация которых обеспечивает нормальное состояние или равновесие системы. Такими императивами являются: 1) функция достижения цели; 2) адаптация системы по отношению к внешней среде; 3) интеграция всех компонентов системы; 4) регулирование скрытых напряжений системы.

Согласно Парсонсу, явления, из которых состоит система, внутренне взаимосвязаны на структурном уровне. Структура представляет собой «статичный аспект» дескриптивного способа рассмотрения системы». С точки зрения структурно-функционального анализа система состоит из «элементов», подсистем, существующих независимо друг от друга, и их структурных взаимоотношений. Таким образом, некоторая механическая система «построена» из частиц как из своих элементов. Структура системы состоит из совокупности частиц, их свойств, таких, как масса, их взаимоотношений, таких, как относительное местоположение, скорость и направление движения¹⁸⁹.

¹⁸⁹ Т. Парсонс. Современное состояние и перспективы систематической теории в социологии. // «Информационный бюллетень Научн. совета АН СССР по проблемам конгр. соц. исследований», 1968. - № 6 - с. 4.

Основным структурным стабильным элементом социальных систем является структура институциональных стандартов, определяющих роли входящих в нее деятелей¹⁹⁰.

Саму же социальную организацию Парсонс определяет как «инструментальный институт», как «социальную систему», организованную для достижения определенной цели, т. е. как систему или совокупность действий, а также взаимосвязанных социальных поведений.

Используемый в рассматриваемой теории системный подход носит междисциплинарный характер, так как дает возможность переносить законы и понятия из одной сферы познания в другую.

В соответствии с современными взглядами сложная (иногда говорят «большая») система характеризуется следующими признаками:

1. Единой целью деятельности.
2. Несколькими уровнями управления.
3. Несколькими подчиненными подсистемами, каждая из которых имеет свою цель, подчиненную общей цели системы.
4. Множеством связей между подсистемами и внутри них.
5. Комплексным составом входящих в сложную систему элементов: людей, машин, природной среды.
6. Устойчивостью к воздействиям внешних и внутренних возмущающих факторов и наличием самоорганизации.

Признаками подсистем, в свою очередь, служат: наличие целей деятельности, подчиненных общей цели сложной системы; наличие комплекса элементов, входящих в сложную систему; наличие собственной системы управления—части управления сложной системы.

При современном применении системного подхода менеджеры должны сознавать важность следующих аспектов организации:

1. Субсистемы (подсистемы) являются индивидуальными частями, составляющими целую организацию. Каждая подсистема есть часть системы, которая, в свою очередь, может быть подсистемой завода, который может быть подсистемой конгломерата, который, в свою очередь, является подсистемой какой-то отрасли индустрии. В конце концов, индустрия есть подсистема всей экономики.

2. Синергия означает концепцию, что целое является большим, чем сумма его частей. Это означает, что целая организация не может быть определена простым перечислением ее различных отделов. Синергия делает упор на взаимозависимость среди всех частей организации. В смысле бизнеса это означает, что отдельные подразделения внутри организации являются более продуктивными, когда они кооперируются и взаимодействуют, чем, когда они действуют независимо.

3. Открытая система — это система, в которой элементы ее взаимодействуют с окружающим миром; закрытая система — это система, в которой такого взаимодействия нет. Фактически все организации в той или иной степени взаимодействуют с их окружением, и задача состоит в том, чтобы определить оптимальную степень активности.

4. Границы являются точками, в которых организация встречается с внешним окружением. В закрытой системе, такой, как частный обслуживающий бизнес, обеспечивающий питание в одной компании, границы довольно четко определены. Интересы этого бизнеса не выходят за рамки точно регулируемого числа потребителей. Для угольной компании, однако, граница между самой фирмой и внешним окружением постоянно изменяется. Угольная компания постоянно ищет ресурсы во внешнем окружении.

5. Поток есть движение материалов и человеческой энергии в системе. Информация входит в систему как ввод (сырье), трансформируется внутри системы (рафинируется) и оставляет систему как выход (товары и услуги). Таким образом, железная руда входит в сталелитейный завод, трансформируется в литой металл и выходит как сталь.

6. Обратная связь есть процесс получения информации о различных системах для того, чтобы определить их состояние и вносить коррективы, если необходимо.

В середине XX века трудами ученых разных стран была создана особая наука об управлении (целенаправленном воздействии) сложными системами разной природы. Она получила на-

¹⁹⁰ Т. Парсонс. Современное состояние и перспективы систематической теории в социологии. — «Информационный бюллетень Научн. совета АН СССР по проблемам конгр. соц. исследований», 1968- № 6- с. 25—26.

звание «кибернетика» (от греческого «кибернетике» - искусство управления). В 1956 г. в Намюре, в Бельгии, была основана Международная ассоциация по кибернетике.

Группа таких ученых первоначально сплотилась вокруг энергичного американского математика Норберта Винера. К 1947 году они пришли к выводу о том, что их исследования привели к открытию новой области научной мысли, и они назвали эту новую науку кибернетикой. Классическая работа Винера относится именно к этому году, работа вышла в 1948г.¹⁹¹. В настоящее время эта работа может служить примером того, как постепенно становилось все более очевидным удивительное открытие, что некоторое подлинное единство действительно характеризует механизм управления, изучаемый самыми различными науками.

Изложение задач управления производством с привлечением в самом общем виде некоторых идей кибернетики не представляет особого труда. Такие работы уже имеются. Однако такой слишком общий подход не дает ясного представления о проблемах и существо новой науки. Поэтому в настоящей книге прежде всего излагаются основные положения кибернетики, в то время как примеры берутся из области управления производством¹⁹².

Таким образом, выдающуюся роль в ее становлении сыграл американский математик Н. Винер, а в нашей стране—академики А. И. Берг, А. Н. Колмогоров, В. М. Глушков и другие ученые. Кибернетику в нашей стране ожидала нелегкая судьба. В годы застоя она подвергалась необоснованным нападкам со стороны догматиков и рутинеров. Делались попытки демагогически противопоставить кибернетике марксистско-ленинское учение об управлении обществом.

Между тем кибернетика, не подменяя мировоззренческих наук, заняла в системе знаний об управлении свое место.

Кибернетика стимулировала широкое внедрение в управление сложными системами, в том числе и производственными, электронной вычислительной техники, послужила теоретической основой их работы. Благодаря кибернетике процессы, связанные с получением и переработкой информации, заняли на производстве подобающее место, наряду с процессами переработки материалов и энергии.

¹⁹¹ русский перевод: Кибернетика, или управление и связь в животном и машине, Сов. радио М. 1958.

¹⁹² Бир Ст. Кибернетика и управление производством пер. с англ. М., Государственное изд-во физико-математической литературы. 1963, с.16-19.

ГЛАВА 9. СИТУАЦИОННАЯ ШКОЛА

Среди "синтетических" учений об управлении заметное место занимают ситуационные теории. Суть данных теорий состоит в том, что результаты одних и тех же управленческих действий в различных ситуациях могут очень сильно отличаться друг от друга. Поэтому, осуществляя все необходимые управленческие действия, такие, как планирование, или распоряительство, или контроль, менеджеры должны исходить из того, в какой ситуации они функционируют.

Согласно ситуационной теории, менеджерам необходимо определить подход, который будет лучше всего служить им в данной ситуации и поможет достигнуть их управленческих целей. Например, столкнувшись с задачей увеличения выпуска продукции обувной фабрики, менеджеры, которые привержены случайному подходу, анализируют как научное управление, так и поведенческие подходы. Затем они задаются вопросом: «Какие методы будут здесь наиболее эффективны?»

Следующее, что они могут сделать — изучить время операций на производственной обувной линии в классическом стиле Тейлора или Гилбретов, подбирая техническое решение проблемы путем разделения труда. Но что, если необходимость в увеличении производства является временной? В этом случае менеджеры могут подыскивать административное решение путем организации сверхурочных работ. Сверхурочные работы могут и не понадобиться, если они разработают инициативный премиальный план. Таким образом, этот подход является случайным, зависящим от специфических факторов рассматриваемой проблемы.

На примере обувной фабрики показано, что ситуационный подход предполагает использование такого метода, который лучше всего отвечает потребностям возникшей ситуации. Ситуационный подход также фокусирует внимание менеджеров на отношениях между внутренней и внешней средой организации.

Внешняя среда состоит из социальных, политических и экономических факторов, которые могут влиять на организацию. Внутренняя среда является средой внутри организации. Согласно ситуационному подходу, менеджеры должны знать о взаимодействии между этими двумя средами. Завод, производящий автомобили, имеет внутреннюю среду, состоящую из всех подразделений, вовлеченных в сборку автомобилей. Но менеджер может быть также связан с внешней средой, которая влияет на производство автомобилей. Например, потребность общества в охране окружающей среды потребовала изобретения безопасных и эффективных топливных выхлопных систем. Внешняя среда, конечно, не ограничивается «окружающими представлениями»? Она включает все факторы (исключая вовлеченные во внутреннюю деятельность компании), которые могут воздействовать на фирму, в том числе многообразные правительственные воздействия.

Менеджеры, которые используют ситуационный подход, должны знать об ограничивающих или сдерживающих факторах, которые существуют внутри их собственных организаций. Ситуационный подход признает три основных ограничения: технологическое, человеческое и ограничение в постановке задачи.

Технологические ограничения определяются типом и гибкостью организационных средств производства товаров или услуг. Различные типы организаций требуют различных видов технологических ресурсов. Машины и оборудование в производстве стали, например, обходятся очень дорого. Из-за столь огромных капитальных расходов таким компаниям трудно быстро изменить технологию, чтобы приступить к удовлетворению новых потребностей.

Технология во многом определяет и степень взаимозависимости среди различных сегментов организации. Чем выше степень взаимозависимости, тем больше требуется координации и, следовательно, больше управленческого искусства.

Ограничения в постановке задачи возникают из фактического характера работ, выполняемых рабочими. Некоторые работники могут работать в методической манере с небольшой вариацией в своих действиях, как в случае сборочного конвейера. Другие могут быть вовлечены в более комплексные и менее регламентированные работы, такие, как выполнение проверки телеаппаратуры, где рабочие должны устранять самые различные дефекты в изделиях.

Человеческие ограничения отражают уровни компетенции людей, работающих в организации. Один из случайных факторов здесь состоит в определении мотивации групп рабочих. Интересуются ли они заработной платой и гарантией работы? Или работники больше заинтересованы в продвижении, личном развитии и в отношении к их личности?

Ситуационные теории управления дают рекомендации относительно того, как следует управлять в конкретных ситуациях. При этом выделяется четыре обязательных шага, которые

должны быть осуществлены менеджером для того, чтобы добиться эффективного управления в каждой конкретной ситуации. Во-первых, управление должно уметь осуществлять анализ ситуации с точки зрения того, какие требования к организации предъявляет ситуация и что характерно для ситуации. Во-вторых, должен быть выбран соответствующий подход к осуществлению управления, который бы в наибольшей степени и наилучшим образом соответствовал требованиям, выдвигаемым к организации со стороны ситуации. В-третьих, управление должно создавать потенциал в организации и необходимую гибкость для того, чтобы можно было перейти к новому управленческому стилю, соответствующему ситуации. В-четвертых, управление должно произвести соответствующие изменения, позволяющие подстроиться к ситуации.

Ситуативная теория, однако, не может дать окончательных решений, хотя в настоящее время она и позволяет нам понять некоторые из парадоксов и дилемм, порожденных противоречивыми классическими принципами и установками. Если мы достаточно сообразительны, то не будем довольствоваться ситуативными объяснениями названных парадоксов, а будем использовать их так, как это делали в естественных науках, а именно в качестве побудительных мотивов для дальнейших исследований, для того чтобы более осмысленно разрешать противоречия в современной управленческой мысли,

Системный подход придает особое значение объединению связей между различными организациями. Заостряя свое внимание на характере этих связей, ситуационный подход актуализировал эту проблему. В результате ситуационный подход сегодня является передовым подходом в управленческой мысли. Однако и этот подход подвергается критике. Некоторые считают, что у него недостаточное теоретическое обоснование, которое проявляется в отсутствии базы для познания, недостаточной прогностической способности и инициативности. С другой стороны, его защитники утверждают, что одним из наиболее полезных ответов на вопросы «Как мы будем делать это?» и «Что мы будем делать дальше?» является: «Это все зависит от...». В ситуационном подходе каждая ситуация рассматривается так, чтобы определить ее уникальные свойства перед тем, как принять управленческое решение. Это заметно контрастирует с ранними подходами, которые имели тенденцию к универсальным принципам, которые часто были неприменимы к специфическим ситуациям. Прежде чем применить какой-либо подход, современные менеджеры должны проанализировать ситуацию, а затем, посмотрев все разнообразные школы управленческой мысли, определить, какая комбинация управленческих методов окажется наиболее подходящей.

ГЛАВА. 10. ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД

Эта концепция, означающая крупный поворот в управленческой мысли, широко применяется и в настоящее время. Процессный подход был впервые предложен представителями школы административного управления, которые пытались описать функции менеджера. Однако эти авторы были склонны рассматривать такие функции как независимые друг от друга. Процессный подход, в противоположность этому, рассматривает функции управления как взаимосвязанные.

Управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других — это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важным для успеха организации. Их называют управленческими функциями. Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций,

Анри Файоль, которому приписывают первоначальную разработку этой концепции, считал, что существует пять исходных функций. По его словам, «управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать».

Другие авторы разработали иные перечни функций. Обзор современной литературы позволяет выявить следующие функции: планирование; организация; распорядительство (или командование); мотивация; руководство; координация; контроль; коммуникация; исследование; оценка; принятие решений подбор персонала; представительство, переговоры, заключение сделок и т. д. Фактически почти в каждой публикации по управлению содержится список управленческих функций, который будет хоть немного отличаться от других подобных же списков.

Таблица 10

Функции управления по представлениям некоторых авторов

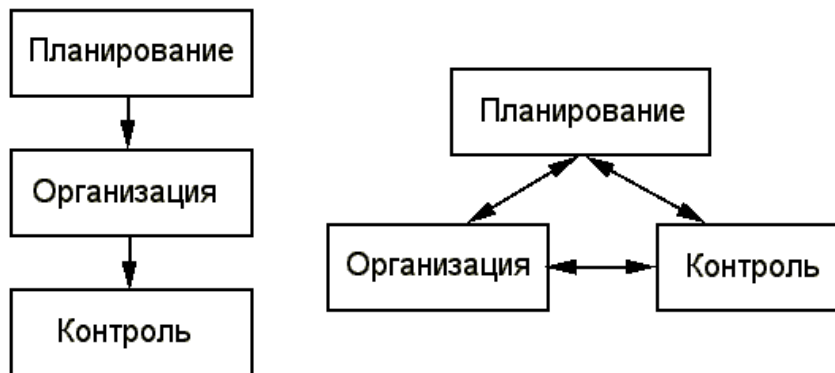
Функции	Файоль	Бедеян и Глюк	Серто	Десслер	Гриффин	Кунц ОДоннел Вайрих	Крейтер	Шернер Хорн	Стоунер	Мескон Альберт
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Контроль	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Координация	+									
Руководство		+		+	+		+	+	+	
Оказание влияния			+							
Управление						+				
Стимулирование							+			+
Командование	+									
Организация	+	+	+	+	+	+		+	+	+
Подбор персонала		+		+		+	+			
Принятие решений					+				+	
Планирование	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

Подобный подход к управлению как к процессу дает скелетную схему всего процесса. Основным принципом школы процесса управления является то, что анализ менеджмента по функциональным направлениям позволяет построить основу, в рамках которой можно расположить концепции менеджмента. Например, отсюда следует скелетная схема планирования, организации

работ и контроля. Любые новые математические или поведенческие методы, способные повысить эффективность управленческого труда, попадут в одну из этих функциональных областей. Хотя эта концепция подвергается нападкам, несомненно, данная основа, предложенная школой в процессе управления, является основной причиной признания ее исследователями и практиками.

То есть управление рассматривается как взаимосвязанный функциональный процесс. Сторонники школы процесса управления рассматривают выполнение обязанностей руководителем как процесс, состоящий из взаимосвязанных функций. Рассмотрим, например, случай планирования, организации и контроля. На рис. 3 управление не представлено как процесс, так как функции имеют определенную последовательность. Между планированием и контролем существует лишь непрямая связь. Все кажется строго определенным. Принцип "управление как процесс" более точно представлен на рис. 3, где он состоит из взаимосвязанных функций, которые не являются ни совершенно случайными, ни жестко predetermined. Скорее, они являются динамичными функциями, каждая на которых играет связующую роль в более крупной картине, когда все функции объединены. Таким образом, целое больше суммы составляющих его частей.

Рис. 3. Принципы управления.



Еще одно мнение сторонников школы процесса управления состоит в том, что принципы управления можно вывести из интеллектуального анализа управленческих функций. Таким образом, принципы каждой из этих функций можно определить, разделив обязанности руководителя на отдельные составляющие. Например, существует примат принципа планирования, который гласит, что планирование предшествует всем управленческим функциям. Руководители должны планировать, прежде чем они смогут организовать и контролировать. В соответствии с организационным принципом, который можно назвать абсолютность ответственности, руководитель не может избежать ответственности, за действия отдельных своих подчиненных. Руководитель может передавать полномочия, но не ответственность. Если в порученной работе что-то не клеится, подчиненный может допустить ошибку, и понести за нее ответственность и любое наказание, которое наложит на него руководитель, но в целом за ошибку несет ответственность руководитель. Принцип исключения, т.е. принцип контроля, гласит, что руководители должны заниматься исключительными случаями, а не повседневными результатами. В соответствии с этим принципом, значительные отклонения, например, такие, как получение очень большой или очень малой прибыли, заслуживают внимания руководителя в значительно большей степени, чем средние или ожидаемые результаты.

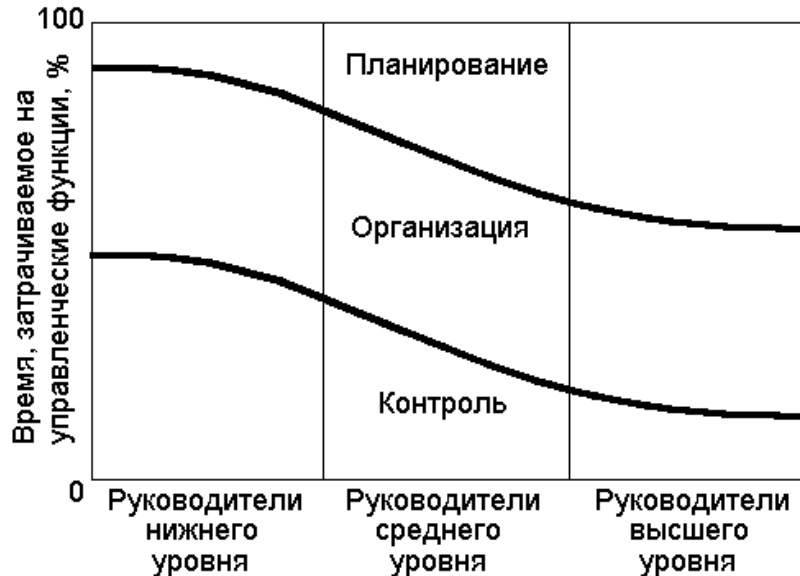
Принципы школы процесса управления имеют целью повысить эффективность организации. Однако они не могут рассматриваться как правила, так как правило означает что-то неизменное. Например, правилом является табличка с надписью "Не курить!". Она требует определенного рода действий и не допускает отклонений. Напротив принцип, как он здесь рассматривается, является всего лишь полезным ориентиром, который не требует такого строгого соблюдения. Таким образом, сторонники школы процесса управления рассматривают принципы просто как общие ориентиры, которые должны постоянно находиться в поле зрения исследователей. Если какой-либо принцип оказывается неправильным или бесполезным, то он должен быть отвергнут. Однако не следует считать, что принцип будет полезен всегда или при любых условиях или что его нарушение делает его недействительным. Поскольку менеджмент представляет собой искусство, руководитель остается окончательным арбитром при выборе и применении принципов.

Сторонники, этой школы считают, что процесс управления является универсальным. Сторонники школы процесса управления считают также, что основные управленческие функции выполняются всеми руководителями, независимо от вида предприятия, рода деятельности или за-

нимаемого уровня в иерархии. Руководитель промышленного предприятия, руководитель лечебного учреждения и руководитель местного отделения полиции выполняют одни и те же управленческие функции. Это относится также и ко всем подчиненным им руководителям более низкого уровня, хотя доля времени, уделяемого ими каждой функции, будет разной в зависимости от уровня. Например, при использовании вновь для иллюстрации планирования, организации работ и контроля руководители более низкого уровня, занимавшиеся более конкретной и более рутинной работой, в значительно большей степени связаны с контролем, чем с планированием и организацией работ. Однако по мере продвижения вверх по организационной цепочке работе требует все большего творчества и организационных способностей, что ведет к увеличению времени, необходимого для планирования, и уменьшению времени, требуемого для контроля. Эти пропорциональные соотношения показаны на рис.4.

Рис. 4.

Функции, выполняемые руководителями на различных уровнях иерархии:



Школа процесса управления уделяет также большое внимание разработке философии управления. Это требует также получения ответа на такие вопросы: Что конкретно делает руководители? Какого рода ценности важны для руководителей? Какие ценности важны для работников? Разработка философии управления помогает руководителям понять и установить взаимосвязи между людьми материальными предметами. Сторонники этой школы считают, что руководители смогут легче совершить это дело, следуя теориям процесса управления, так как тогда их деятельность будет вращаться вокруг некоторых функций. При выполнении их руководители используют основные убеждения и подходы, которым они привержены. Результатом является образ действие, который связывает процесс управления с фундаментальными идеалами, основными концепциями и явными убеждениями руководителей. Результатом является также философия, которая помогает руководителям завоевать поддержку подчиненных при достижении целей организации. Она дает также основу, для действий в будущем.

Школа процесса управления имеет много достоинств, и основным из них, несомненно, является та основа, которую она дает для анализа этой области. Хотя многие критики считают ее упрощенной и статичной, а потому и не пригодной, она лучше воспринимается исследователями и практиками, чем любая другая школа теории менеджмента.

Одним из недостатков школы процесса управления это - статический подход. Один из главных аргументов против школы процесса управления состоит в том, что она уделяет незначительное внимание человеческому фактору и рассматривает менеджмент как статический и дегуманизированный процесс. Хотя сторонники этой школы утверждают, что в действительности это не так, представители поведенческой школы остаются непреклонными.

Являются ли все принципы менеджмента универсально приемлемыми? Многие нападают также на основы этой научной школы, считая, что принципы менеджмента не являются универсально приемлемыми. Эти критики полагают, что такие принципы наиболее приемлемы в условиях стабильного производства, когда профсоюзы не очень сильны или велик уровень безработицы. При использовании этих принципов в профессиональных организациях они часто нуждаются в

некоторой модификации, и их применение зависит от конкретных ситуаций. Поэтому Файоль и его коллеги, которые работали в условиях стабильного промышленного производства, могли эффективно использовать их, в то время как современные менеджеры, работающие в динамических условиях, испытывали трудности в их использовании. Кроме того, сторонники этих принципов обычно формулируют обобщения как принципы, даже если те прошли достаточную эмпирическую проверку.

Третьим аргументом в этом ряду являются вопросы универсальности процесса управления. Все ли менеджеры выполняют одни и те же основные функции? Существуют значительные разногласия по этому вопросу. Исследования показали, что хотя между различными должностями в фирме и имеет место сходство, это утверждение не верно в отношении должностей руководителей в различных фирмах. Когда сравниваются профессиональные организации (юридические конторы, научно-исследовательские и проектно-конструкторские лаборатории архитектурные мастерские, лечебные учреждения, университеты) и административные организации (производственные фирмы, фирмы розничной торговли, страховые агентства, транспортные компании), последние оказываются более бюрократическими, и в них большое внимание уделяется правилам, политикам, процедурам и иерархической власти. Напротив, в профессиональных организациях власть и полномочия обычно передаются от руководителей специалистам, не занимающим руководящих должностей. Например, врачи в больницах часто имеют такую же возможность принимать решения, как и руководители высокого уровня. Средний медицинский персонал часто имеет больше свободы действий или свободы принятия решений, чем некоторые руководители среднего уровня.

ГЛАВА 11. РАЗВИТИЕ НОТОВСКОГО ДВИЖЕНИЯ

НОТовское движение зародилось в России примерно в то же время, что в США и в Европе. По свидетельству А. К. Гастева, уже в 1904 г. где-то на Урале, в Лысьве и других заводах делались попытки применения принципов НОТ.

В это же время начинает формироваться и первая научная школа профессора Н. И. Савина, издавшего труд «Резание металла», который в западно-европейской литературе ставился на один уровень с трудами самого Ф. Тейлора. Воспитанники этой школы на основе трудов Ф. Тейлора и Н. И. Савина начали практическую деятельность по внедрению принципов научной организации труда на целом ряде заводов, прежде всего на машиностроительном заводе «Айваз» в Петербурге, построенном по последнему слову европейской техники и организации производства. Это был один из немногих российских заводов, на котором впервые была внедрена система Тейлора (наряду с заводами «Вулкан», Семенова, оружейным заводом, Южными железными дорогами и др.). До первой мировой войны в России насчитывалось восемь предприятий, работа на которых была организована по системе Тейлора, тогда как во Франции — лишь одно.

Движение по организации труда и управления получило отражение и в литературе. Возникло специальное издательство во главе с инженером Левенстреном, выходили журналы «Русское богатство», «Мир божий», «Журнал для всех» и др., в которых активно публиковались статьи по данной проблеме.

Мощный толчок процессу становления отечественного научного менеджмента дала Первая Всероссийская инициативная конференция по научной организации труда и производства, созванная под эгидой НКПС по инициативе Л. Д. Троцкого и начавшая свою работу 20 января 1921 г. Хотя ее организатором был Комиссариат путей сообщения, обсуждавшиеся на конференции вопросы выходили далеко за пределы транспортной проблематики. Об этом свидетельствуют, например, доклады А. Богданова, В. Бехтерева, О. Ерманского, М. Фалькнер-Смит, С. Струмилина, Г. Челпанова и других, в которых поднимались такие теоретические проблемы, как организация труда в масштабах общества, хозяйственная плановость, физиология и психология труда, отношение к тейлоризму и т. д. Их решения требовала новая организация труда и управления, приходящая на смену тоталитарной системе «военного коммунизма», появилась необходимость теоретико-методологических обобщений.

Конференция привлекла 313 участников и около 100 гостей, которые работали в 5 секциях:

- 1) организация работ в механическом производстве, в частности в железнодорожных мастерских;
- 2) организация работ в железнодорожном транспорте;
- 3) организация управления и его частей;
- 4) рефлексология труда;
- 5) мероприятия по объединению работ по научной организации труда и практическому их осуществлению.

По результатам обсуждения было издано шесть увесистых томов материалов конференции, которые еще ждут своих исследователей.

Всероссийский форум обнаружил существенные расхождения в общетеоретических трактовках НОТ и управления. Главными вопросами, по которым велась наиболее острая полемика, являлись отношение к западным концепциям менеджмента, прежде всего к тейлоризму, и выработка методологически правильного подхода к НОТ.

В ходе дискуссии по первому вопросу сформировались два полярно противоположных лагеря: тейлористы и антейлористы. Первые (И. Каннегисер, Н. Гредескул и др.) склонны были отождествлять тейлоризм с научной организацией труда и управления, утверждая, что учение Ф. Тейлора не только принципиально неоспоримо, но еще и универсально, т. е. практически полностью приемлемо в любых общественно-экономических условиях.

Вторые (прежде всего О. Ерманский) резко возражали тезису о политико-идеологической нейтральности тейлоризма и обращали внимание на недопустимость его отождествления с «научной организацией труда», отмечая ориентированность тейлоровского учения на максимальную, выходящую за пределы возможностей человеческого организма интенсификацию труда, что было несовместимо с ценностями нового строя, утвердившегося в России. Более подробно про- и антейлоровские позиции будут обсуждаться в последующих главах.

Конференция в целом показала достаточно глубокое понимание ее участниками сложности, многомерности самого понятия научной организации труда и управления, выделив не только

хозяйственно-техническую сторону ее, но также общественно-экономическую и психофизиологическую. Такая трактовка вопроса закладывала основу для выработки комплексного подхода к анализу вопросов менеджмента. Неслучайно в работе конференции принимали участие представители самых различных специальностей: техники, инженеры, экономисты, психологи, физиологи, врачи и пр.

В общей резолюции конференции было сформулировано достаточно зрелое определение НОТ: «Под научной организацией труда надлежит понимать организацию, основанную на тщательном изучении производственного процесса со всеми сопровождающими его условиями и факторами. Основным методом при этом является измерение с натуры, затрат времени, материалов и механической работы, анализ всех полученных данных и синтез, дающий стройный, наиболее выгодный план производства». Однако последующее утверждение резолюции о том, что в основе НОТ лежат выводы психофизиологии, рефлексологии и гигиены относительно процессов труда и утомляемости человека, что якобы позволяет соблюсти не только требования «экономизации производства», но и интересы трудящихся, явно страдает односторонностью, ибо игнорирует экономический, социально-политический и прочие аспекты проблемы и тем самым противоречит основополагающим требованиям того самого комплексного подхода, который, как только что показано, закладывался в резолюции конференции¹⁹³.

На форуме были поставлены и такие чрезвычайно важные вопросы, как необходимость подготовки и введение в программы учебных заведений различных степеней предметов по научной организации труда и управления производством, создание специальных органов по проведению НОТ в жизнь и пр.

Явившись первым как в России, так и во всем мире опытом широкого обсуждения вопросов труда, конференция стала выдающимся событием в истории формирования отечественного менеджмента. Именно после первой конференции широким фронтом под знаменем НОТ начинаются исследования по всей организационно-управленческой проблематике; непродолжительный по времени, но яркий период самоутверждения и быстрого развития менеджмента в России, завершившийся вместе с окончанием НЭПа. В этот период вокруг таких ученых, как А. Гастев, Н. Витке, Ф. Дунаевский, П. Есманский, Е. Розмирович и многих других, формируются первые школы управления.

Важно подчеркнуть, что основоположники научного менеджмента в России, не отрицая определенной роли в управлении интуиции, индивидуальных качеств организаторов, не отрицая значения искусства, отдавали приоритет изучению и использованию закономерностей и принципов управления, объективно отражающих потребности производства.

Вопрос о наличии устойчивых закономерностей в организационно-управленческой сфере деятельности людей и необходимость их обнаружения и формулировки поднимался многими отечественными исследователями. Так М. Яковлев, выделив проблемы организации народного хозяйства в целом в особую группу знаний и поставив вопрос о возможности существования в системе наук науки управления производством, попытался обозначить предмет последней, под которым ученый подразумевал законы построения хозяйственного аппарата.

Применительно к науке управления в русской литературе были сформулированы следующие способы и приемы изучения организационно-управленческих процессов:

- 1) принцип систематического наблюдения происходящих в управлении явлений;
- 2) принцип выделения из всей совокупности явлений определенных объектов, изоляции их, разложения на составные части и описания (метод анализа);
- 3) принцип соединения отдельных звеньев изучаемого процесса в «центростремительное целое» (метод синтеза);
- 4) принцип измерения наблюдаемых явлений (во времени и пространстве);
- 5) принцип эксперимента и, в частности, испытания практикой.

Последнему принципу придавалась исключительная роль, утверждалось даже, что его применение является главным двигателем науки управления.

Важно отметить и то, что наука управления мыслилась российскими учеными межотраслевой, применимой в одинаковой степени ко всем сферам жизни. Такой подход создавал базу для поисков основных закономерностей и принципов управления, общих для самых различных ступе-

¹⁹³ Корицкий Э.Б., Нинчиева Г.В., Шетов В.Х. Научный менеджмент: российская история. – СПб: Изд-во «Питер», 1999. – 384 с.

ней и звеньев народного хозяйства и иных сфер приложения физических и интеллектуальных способностей людей. Таким образом, развитие научного менеджмента в России с самых первых его шагов осуществлялось в органическом единстве прикладных и общетеоретических исследований.

Вторая конференция по НОТ начала работу 10 марта 1924 г. в Москве под руководством В. Куйбышева. Наиболее многочисленной из семи ее секций была секция управления, что свидетельствовало о возросшем интересе к вопросам НОТ. Большое внимание было уделено методам рационализации госаппарата, делопроизводству, постановке отчетности, канцелярской технике и другим проблемам практической направленности. Весьма знаменателен лозунг, под которым проходила конференция: «В связи с жизнью, для жизни, не отрываясь от жизни!»

В соответствии с выработанной линией конференция выдвинула главные задачи в области НОТ:

- 1) переработка достижений западных теоретиков и практиков и обмен опытом с ними;
- 2) увязка научно-исследовательской работы с потребностями производства;
- 3) установление тесной связи между институтами и лабораториями НОТ и их специализация;
- 4) опытное изучение труда в производстве и управлении, а также отдельных трудовых процессов;
- 5) организация школ для подготовки инструкторов, способных к внедрению лучших методов работы;
- 6) внедрение в труд и изучение на всех ступенях и во всех типах школ принципов НОТ.

После Второй конференции прикладные исследования начинают доминировать над теоретико-методологическими.

Массовое движение за научную организацию труда и управление развивалось в разнообразных организационных формах. Выделим пять основных типов этих форм:

- 1) научно-исследовательские институты и лаборатории;
- 2) ведомственные организации в области НОТ и управления;
- 3) рационализаторские органы учреждений и предприятий;
- 4) самодеятельно-общественные организации;
- 5) центральные органы, руководящие всем движением за НОТ и управления, играющие роль административно-координационного центра.

Ведущими научными институтами были ЦИТ — Центральный институт труда (директор А. К. Гастев), КИНОТ — Казанский институт научной организации труда (директор И. М. Бурдянский), ВСУИТ — Всеукраинский институт труда (директор Ф. Р. Дунаевский), ТИНОП — Таганрогский институт научной организации производства (директор П. М. Есманский), ГИТУ — Государственный институт техники управления при НК РКИ (директор Е. Ф. Розмирович) и некоторые другие. Основной задачей научно-исследовательских институтов и лабораторий являлось изучение проблем организации труда и управления и разработка обобщающих полученные результаты теоретических положений, создание систематизированных концепций в области менеджмента. Однако в силу специфики предмета изучения (реальная организационно-управленческая деятельность) ученые не могли замыкаться в стенах своих кабинетов. Академические исследования тесно переплетались с практической работой, большинство исследовательских институтов того времени одновременно являлись и рационализаторскими центрами. Поэтому и сегодня, когда неослабевающий интерес для нас представляют пути внедрения научных знаний в производство, опыт рационализаторской работы таких хозрасчетных консультационных трестов, как «Установка» ЦИТа, «Оргстрой» ИТУ и др., нуждается в самом тщательном изучении.

В рассматриваемый период взаимно переплетались все три вида деятельности институтов — научно-изыскательная, рационализаторская и учебная. Это триединое переплетение следует считать одной из наиболее ценных находок российской организационно-управленческой мысли 1920-х годов, ибо в нем — суть механизма формирования научного менеджмента.

Схема исследований ЦИТа, который возглавил А.К.Гастев как ее формулировали сами исследователи, выглядела так:

- построение аналитической схемы данного производства и профессии;
- разработка квалифицированных характеристик в форме графика качества;
- построение на основе графика качества лабораторных исследований и экспериментирование методики инструктажа;
- конструирование аппаратуры;

конструирование методики контроля;
 лабораторный и натуральный эксперимент (проверка методики ;
 клинический анализ контрольных данных;
 циклическое обновление методики на основании клинического анализа.

Таким образом, в исследованиях ЦИТа видное место занимали лабораторные и экспериментальные работы, что выгодно отличало институт от других учреждений того периода, работавших в области НОТ. Внедрением работ ЦИТа занимались создаваемые им опытные станции — не только на предприятиях, но и в учреждениях, поскольку ЦИТ в известной мере охватывал своими исследованиями и процессы управленческого труда.

Одной из двух основных задач ЦИТа явилась разработка методов рационального обучения станочников и инструкторов. Решению этой задачи уделялось огромное внимание. Речь шла о подготовке станочников-универсалов высокой квалификации.

С другой стороны, требования быстрого восстановления промышленности после гражданской войны и разрухи определяли необходимость подготовки кадров в больших количествах. Этим определялась серьезность этой задачи.

Методика ЦИТа позволяла за три—шесть месяцев подготовить высококвалифицированного рабочего, тогда как в школах фабрично-заводского ученичества для этого требовалось три-четыре года. ЦИТ получил задание подготовить своими методами в течение года 10000 рабочих. Стоимость подготовки этих рабочих была определена в 1,2 млн. руб. Подготовка такого же количества рабочих в школах ФЗУ обошлась бы в 24 млн. руб.

Для успешной подготовки кадров в ЦИТе был создан учебный отдел, задачей которого ставилась разработка методики подготовки работников физического и умственного труда.

Во второй половине 1922 г. при учебном отделе ЦИТа был создан факультет администраторов. При этом ставилась задача наряду с передачей специальных знаний воспитывать у будущих администраторов волевые качества. Эта часть программы, однако, была недостаточно ясной: в ней говорилось о необходимости развивать у слушателей восприятие пространственных отношений, глазомер и т. п. Работа этого факультета строилась на недостаточно серьезной научной базе, но сам по себе факт его создания имел большое значение.

Руководители учебного отдела, по-видимому, понимали неполноценность своего факультета, но понимали также необходимость организации подготовки специалистов-администраторов. Ими был разработан проект создания Университета труда для подготовки кадров управляющих, осуществлен который, однако, не был.

Всеукраинский институт труда. В апреле 1921 г. при Южном бюро ВЦСПС в Харькове был основан Всеукраинский институт труда (ВУИТ). В 1922 г. институт перешел в ведение Наркомпро-са, с 1923 г. институтом фактически руководил НК РКК СССР. Цель института, сформулированная в положении об институте, заключалась в систематическом изучении вопросов организации и охраны труда и внесении начал научной целесообразности в организацию труда.

В структуру института входили отделы: организации производства, физиологии труда, гигиены труда, психологии труда, патологии труда, музей труда. Во главе института стоял ученый совет, директором института был Ф. Р. Дунаевский.

Программа работ института была обширной (ведение опытных предприятий, подготовка специалистов, большая консультационная работа и т. д.), результаты же значительно скромнее.

Институт начал свою деятельность, как и другие подобные учреждения, с обследования предприятий, результаты которого заносятся на картотеку. Ее предполагалось сделать генеральной картотекой научной организации труда. Из практических работ института известна рационализация харьковской биржи труда. Институт начал издание трудов, проводил работу по пропаганде и внедрению счетно-аналитических машин, по механизации учета.

Казанский институт. В апреле 1922 г. на базе Бюро научной организации труда Татпрофсовета был основан Казанский институт научной организации труда.

В марте 1921 г. в Казани проходила городская конференция по НОТ, на которой было образовано Бюро НОТ в качестве отдела Татпрофсовета. Бюро имело следующие отделы: технический, психофизиологический, статистико-экономический, организационно-инструкторский.

Технический отдел проводил хронометраж и некоторые рационализаторские мероприятия на заводе «Альфа», составлял программы и наглядные пособия для курсов работников по НОТ, приступил к разработке некоторых организационных вопросов и выпустил работу «Нормальная организация центральных руководящих органов управления».

Психофизиологический отдел проводил работы по типологии профессий, разрабатывал профили ряда профессий - инженера, педагога, врача и т. д., провел ряд обследований условий труда.

В связи с недостатком средств Татпрофсовет был лишен возможности финансировать в сколько-нибудь удовлетворительных размерах работу бюро. 22 апреля 1922 г. (Совнарком Татарской АССР принял постановление о передаче бюро в ведение Наркомтруда Татарской АССР в качестве Института научной организации труда. Структура института оставалась примерно той же, что и структура бюро: технический отдел с кабинетом организации производства и управления; отдел психофизиологии труда и психотехники; экономический отдел с тарифно-нормировочным кабинетом.

П.М. Керженцев «НОТ. НАУЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА».

...НОТ является совсем новой отраслью научных знаний, поэтому терминология, касающаяся этих вопросов, еще очень плохо установлена, и содержание даже главнейших понятий толкуется различно.

Сейчас нам приходится оперировать с термином НОТ, уже достаточно укоренившимся, хотя он сам вносит основательную путаницу в постановку вопроса.

Заграница знает совсем другую терминологию — «научное управление фабрикой», «научная организация производства», «тейлоризм», «система Тейлора» и т. д. Говоря «организация труда», мы многих читателей наводим на мысль, что дело идет об организации пролетариата как класса (у нас прочно укоренилась терминология «организация капитала», «организация труда»). С другой стороны, понятие НОТ как будто вовсе не покрывает чисто технической стороны производства. Наконец, оно оставляет в тени организационную работу, протекающую вне производства.

Однако этот термин уже так укоренился, что приходится пользоваться им, чтобы не вносить новой терминологией еще большей разногласия и путаницы¹⁹⁴.

Вынужденно оставляя неудачно сочиненную терминологию, я сразу оговариваюсь, что понятию НОТ я даю расширительное толкование.

НОТ есть применение научных принципов не только к хозяйственному труду человека или к производству, но и ко всякой организационной работе вообще.

Ставя вопрос так, я несколько отхожу от позиции работников НОТ в России и за границей. В Америке теория научной организации производства народилась и развилась целиком в индустрии. Наши противники и последователи Тейлора продолжают работать почти исключительно в чисто хозяйственной сфере. Между тем принципы научной организации должны применяться и во всех других отраслях деятельности Красной Армии, школе, повседневной жизни.

Таким образом, НОТ в моем толковании должен охватить научное изучение организационных принципов и методов и их правильное применение к различным отраслям человеческой деятельности. Только ставя вопрос во всей широте, мы сможем правильно поставить и всю работу в области НОТ.

Здесь же следует отметить еще одну характерную особенность НОТ. НОТ имеет своей задачей добиться максимального эффекта от труда человека при условии минимальных затрат как человеческой энергии, так и материальных средств. Этот принцип (условно мы могли бы назвать его «принципом экономии») является одной из типичных особенностей научной организации труда.

Надо иметь в виду, что НОТ совсем не является какой-то особой наукой (как думают последователи А. Богданова). Это лишь известная сводка данных некоторых научных дисциплин и практического опыта.

¹⁹⁴ Надо отметить, что и в других случаях терминология в НОТ является совершенно не установленной. Стоит посмотреть, например, как неясны для большинства основные организационные термины: «управлять», «руководить», «администрировать», «организовать». Какое из них шире, какое уже? В чем разница между руководством и администрированием? Эти вопросы каждый решает по-своему.

Было бы бесплодно задаваться здесь целью разобрать всевозможные определения, которые давались и даются НОТ.

Гораздо показательнее коснуться действительного содержания НОТ.

Чтобы сделать ясным, в чем заключается сущность научной организации труда, мы разделим ее на три основные части:

- 1) Изучение человека как машины, т. е. с точки зрения максимальной эффективности его работы.
- 2) Изучение и приспособление материальных сил (обстановки, орудий, материалов и пр.).
- 3) Изучение и применение рациональных организационных методов.

Первая часть касается субъективного момента всякой выполняемой работы (роли человеческого элемента в ней), вторая — объективной материальной обстановки ее, третья — взаимоотношений как между субъективными и объективными работами, так и между отдельными элементами или объективного порядка...

...Мы имеем 8-часовой рабочий день, но как происходит работа в течение этого времени? Психофизиология дает нам известные указания относительно того, как можно сберечь силы рабочего и получить максимальную производительность в течение этого периода. Мы знаем, что необходим по крайней мере часовой перерыв на обед; мы знаем, что необходимо установление других правильных перерывов для отдыха. Фактически у нас нигде такой правильности не наблюдается. Это — один из самых больных наших вопросов. И интересы производства, и интересы охраны труда, и интересы методической работы требуют, чтобы этот вопрос был поставлен на совершенно твердую почву. Здесь работники по НОТ должны теснее объединиться с профсоюзами, чтобы провести, наконец, у нас рациональное распределение периодов труда и отдыха.

Мы не умеем работать. Мы не имеем системы в работе. У нас нет однообразных приемов. Здесь нам нужен какой-то массовый инструктаж...

...Не касаясь других сторон и особенностей метода НОТ, мы можем, таким образом, выделить такие типичные нотовские приемы:

Выработка нормалей и стандартов.

Обследование в натуре.

Тщательное измерение и учет.

Конечно, сейчас еще нельзя говорить о вполне выработанной методике НОТ, но в этих элементах уже содержатся начала для более тщательного и действительно научного метода.

...Наиболее значительными из институтов, конечно, являются:

- 1) Центральный институт труда (ЦИТ), руководимый А. Гастевым.

Работа института идет по трем направлениям: учебно-изыскательная, учебная, практическая. Изыскательная работа сосредоточена в восьми лабораториях ЦИТ: фотокино (фиксация трудовых движений), техническая (изучение технико-обработочных методов и орудий труда), биомеханическая (трудовая — изучение трудовых движений), физиотехническая (энергетика труда), психотехническая (психология труда), педагогическая (методы трудовых тренировок), социально-инженерная (изучение техники управления), невромеханическая (изучение центральной нервной системы). Общий характер лабораторной работы — концентрация внимания на минимальном количестве проблем. Так, в 1922 г. все первые шесть лабораторий изучали лишь «рубку зубилом» и «опиловку металла».

Учебная работа заключается в проведении курсов инструкторов производства, промышленных бухгалтеров и промышленных администраторов.

Практическая работа, с одной стороны, сводится к публичному воздействию путем прессы, издательства, библиотеки, музея и пр., с другой — выражается в системе консультаций, принявшей довольно широкие размеры, и руководства опытными станциями. Для характеристики ЦИТ интересно отметить, что в настоящее время вопросы чисто организационные (управление, учет и контроль и пр.) занимают сравнительно небольшое место в его работе.

Главнейшим достижением четырехлетней работы ЦИТ является выработка методики обучения трудовым приемам,

2. Казанский институт научной организации труда (рук. И. Бурдянский). Научная работа института выполняется отделами экономическим, статистическим, техническим, психофи-

зиологическим и лабораториями при них. Институт ведет непосредственную рационализаторскую работу в предприятиях и учреждениях; кроме того, выполняется значительная работа по пропаганде идей НОТ.

3. Всеукраинский институт труда (Харьков, рук. Ф. Дунаевский). Главное внимание институт уделяет вопросам психофизиологии. Последнее время он занялся вопросами управления и особенно выработкой метода организационного анализа.

4. Таганрогский институт научной организации производства Донбасса и Юго-Востока наряду с проблемами о научных принципах управления и рационализации труда большое внимание уделяет методам правильного хозяйственного расчета, учету издержек производства и аналогичным вопросам.

5. Институт по изучению мозга (Ленинград). Центральная лаборатория труда, находящаяся при нем, занята разработкой вопросов, связанных с изучением личности и психической деятельности человека.

6. Лаборатория промышленной психотехники при Н.К.Т. ведет все более расширяющуюся научную работу по психотехнике, по подготовке работников в этой области, по профессиональной консультации и пр.

7. Отдел психофизиологии труда при психоневрологическом институте целиком специализировался на изучении работы человека.

8. Организационный кабинет центрального института организаторов народного просвещения (Москва).

Имеется ряд других столичных и провинциальных лабораторий, в той или иной форме работающих в областях, соприкасающихся с НОТ.

Особенностью почти всех существующих учреждений является то, что каждое из них более или менее специализируется на одной группе вопросов. При координации их работ возможно будет в интересах дела провести дальнейшую специализацию. Конечно, наряду с ней желательно и создание учреждения, более полно и разносторонне разрабатывающего все проблемы научной организации. По-видимому, время для этого еще не пришло (отчасти вследствие отсутствия работников). Будет поэтому более рационально ограничиться лишь известным объединением работы...

...С другой стороны, критики Тейлора и тейлористов порой впадают в другую крайность,— вовсе сводя на нет все достижения американцев в области, ими почти что созданной. К такого рода анти-тейлористам, выплескивающим из ванны вместе с водой и ребенка, принадлежит, например, О. Ерманский. Своей известной (и во многом ценной) работой «Научная организация труда и система Тейлора» он добивается, в сущности, одного результата: он почти совсем отбрасывает или замалчивает все положительные стороны тейлоризма. Создается впечатление, что тейлоризм — это, в сущности, какая-то разновидность ловкого шарлатанства. Это достигается тем, что центр внимания переносится к вопросам психофизиологическим и вся тема заостряется вокруг мнимой губительности интенсификации труда. Конечно, в области физиологии Тейлор слаб, но центр тяжести его работы совсем в другом — в новом методе тщательного наблюдения и учета, в изучении и усовершенствовании организационных принципов, в изучении роли людского материала в производстве и т. д. Этих главнейших достижений Тейлора Ерманский почти не касается.

Еще разительнее ошибка анти-тейлориста Ерманского в вопросе об интенсивности труда. Он, разумеется, решительно против интенсификации труда, ссылаясь на то, что она подрывает организм рабочего. Таков типично меньшевистский подход к вопросу. Проблему интенсификации труда мы в условиях переходной эпохи решаем не с точки зрения интересов отдельного рабочего, а с точки зрения интересов пролетарской диктатуры. Раз укрепление диктатуры и поднятие хозяйства на высшую ступень требуют интенсификации,— мы всегда пойдем на нее. Мы обязаны на нее пойти.

Таким образом Ерманский, полемизируя против Тейлора, который некоторыми своими мерами создавал систему научного выжимания пота, сам резко уклоняется от правильного решения проблемы...

Печатается по: П.М.Керженцев «НОТ. Научная организация труда» //112-151 У истоков НОТ. Забытые дискуссии и нереализованные идеи 1990, Ленинград ЛГУ. С.113-114, 116, 120, 128-129, 133,

Институт проводил работу в том же направлении, которое было положено в основу работы бюро НОТ. Однако людские и материальные ресурсы института были крайне ограничены.

Институты были главной, но не единственной лабораторией теории управления. Другой формой, в которую отливало НОТовское движение, явилось создание ведомственных организаций в области НОТ и управления, носивших административно-консультационный характер.

И.М.Бурдянский «Проблемы экономики» 1929 г. № 1 Рационализация и техника.

...Таким образом, под рационализацией какой угодно отрасли. человеческой деятельности мы должны понимать организацию этой деятельности на наиболее разумных, на наиболее целесообразных основах. Но было бы недостаточно, определяя рационализацию, говорить только о разумности «вообще», о целесообразности вообще. Надо сказать, что под углом зрения разумности, целесообразности мы со словом «рационализация» встречаемся в самых разнообразных областях. Говорят о рационализации, имея в виду и рационализацию в государственном аппарате, и рационализацию сельского хозяйства и рационализацию банковского дела. Итальянцы несколько лет тому назад пустили в оборот даже понятие о нормализации и рационализации фашистского режима.

Таким образом очевидно, что понятие «рационализация», понимаемое как применение начал разума, относится к самым разнообразным областям человеческой деятельности, причем содержание разумности и целесообразности, которое включается в понятие «рационализация», имеется в виду различное в каждом данном месте, в каждое данное время в зависимости от классовых интересов господствующих групп в той или иной стране, от интересов, ими представляемых. Поэтому, то, что будет рационально с точки зрения одной эпохи, одной страны, одного государства, будет чаще всего нерациональным в другую эпоху, в другом государстве, в другой стране, в другое время. Естественно, что рационализацию приходится рассматривать, поэтому как понятие историческое, а не как логическое. Отсюда и вытекают соответствующие различия, которыми характеризуются разные виды рационализации, определяемые нами, например, как капиталистическая и социалистическая рационализация,

Таково понятие рационализации, отнесенное к любой отрасли деятельности человека. По существу трактуемой темы нас интересует более узкий вопрос рационализации хозяйства. В этом смысле понятие «рационализация» (Rationalisierung) пришло к нам из Германии. У нас раньше было в практике другое слово: научная организация, НОТ. Это слово и у нас было в большом ходу, и в Европе, как wissenschaftliche Arbeitsorganisation у немцев. Французы говорили об «organization scientifique», и сейчас этот термин у них остался. Они приняли термин «rationalisation» как перевод с немецкого. Этот термин у нас применяется в основном по отношению к хозяйственной деятельности и, в первую очередь, в промышленности, которая является ведущим звеном в народном хозяйстве.

Говоря о рационализации хозяйственной деятельности, имеют в виду наиболее разумную, наиболее целесообразную организацию этого хозяйствования на базе научных методов, в целях получения наибольшего эффекта от хозяйствования, наибольших достижений при наименьших затратах на единицу изделия (определенного качества) и, следовательно, при наименьших потерях...

...Существенно отлично положение вопроса о взаимоотношении техники и рационализации в области организации труда человека, на которую техника не обращала до самого последнего времени почти никакого внимания. В этой области появились методы, характерные для специфической рационализаторской деятельности...

...В последнее десятилетие как техно-экономические, так и социальные причины выдвинули на первый план значение человеческого фактора в производстве. Не случайно во всех почти европейских странах появился прежде всего термин «научной организации труда»: у нас—как НОТ, у французов—как organisation scientifique du travail, у англичан—как scientific organisation of labour, у итальянцев — как organizzazione scientifica del lavoro, у испанцев — как organizacion científica deltrabajo. Во всех этих странах сначала начали говорить о научной организации труда и лишь затем о научной организации производства, научной организации управления, научной организации умственного труда, научной организации домашнего хозяйства и т. д.

...Рационализация, таким образом, выдвинула параллельно технике, не занимавшейся вопросами труда, проблему научной организации человеческого труда на основе его анализа и нормирования. Для разрешения этой проблемы создаются и будут расти кадры специальных функционеров с биологическими и психологическими знаниями. Эти кадры в порядке разделения труда в производстве решают и должны решать те задачи, какие не могут быть разрешены носителями одних только технических знаний.

Последняя область, где сталкивается техника и рационализация, - это область управления. По вопросу о том, что такое управление, существуют десятки определений у разных авторов. Лучшее из определений понятия «управления» мы находим, однако, у Маркса, у которого, кстати, чем чаще его перечитываешь, находишь все новое и новое...

Область управления — это, несомненно, самостоятельная область, параллельная технике. Ведь не секрет, что очень хороший техник часто очень плохо управляет предприятием, и, будучи хорошим конструктором, инженер часто не может сконструировать рационального административного аппарата, ибо он не знает основ научного управления, в наших вузах, кстати, и не преподаваемых...

И.М.Бурдянский «Против механицизма в рационализации. Ошибочность и вредность «Теории» рационализации О.А.Ерманского» Проблемы экономики 1930 №3.

...Вы можете подумать, что его оптимум, которым он истолковывает работу Амара, является чем-то новым. Оказывается, налицо опять-таки обычный коэффициент полезного действия, так что Ерманский совершенно напрасно, приводя таблицу из Амара, вводит свои знаменитые R, E и t там, где надо было бы поставить обычный коэффициент полезного действия.

Атцлер, приводя тот же пример из Амара, что и Ерманский, относительно работы напильником, пишет: «Шово (1904) первый указал на значение скорости работы для ее экономичности. Вслед за ним Амар (1913) показал на одном примере, взятом из практической жизни, какой эффект достигается выбором правильного темпа работы. Он измерил расходы энергии при работе напильником и изменял скорость работы в пределах от 36 до 86 числа движений напильником в минуту. Оказалось, что коэффициент полезного действия... при числе движений 70 в минуту достиг максимальной величины в 9,4%, чтобы затем дальше упасть».

Эти 9,4 приведены и Ерманским, но в графе с сакраментальными R, E и t. Вполне ясно, таким образом, что во всех этих случаях речь идет об обычном коэффициенте полезного действия, а не о какой-то новой величине.

Но пусть определенная величина называется у Ерманского «оптимум» вместо «коэффициента полезного действия». Из-за этого одного спорить не стоило бы.

Но надо разобраться в том, как Ерманский толкует свой оптимум.

Мы имеем налицо узкомеханистическое толкование коэффициента полезного действия «живой машины», которое предлагается обязательным во всех случаях хозяйственной деятельности, причем Ерманский отвлекается от моментов социально-экономических и психологических, а при труде человека дело ведь не только в расходе его энергии....

...Ерманский по-своему понимает и введение 7-часового рабочего дня. Когда мы прочитали о введении у нас 7-часового рабочего дня, мы все, естественно, были очень рады. Ерманский рад по-своему: «Это—на нашей улице праздник» (с. IX),— пишет он.

Он принял, однако, этот манифест — важнейший социально-политический, экономический документ только условно....

...И далее Ерманский продолжает: «Если результат наблюдений представляется в виде кривой (приводится соответствующая кривая - И. Б.), то можем считать установленной нормой 7-часовой рабочий день» (с. 41)...

...«Теория» Ерманского еще плоха тем, что она категорически опорочивает применяемые ныне методы технического нормирования. Он выдвигает свой физиологический «оптимум» как практический будто бы метод, вытекающий из техники физиологических исследований, которые, однако, широкого применения в производственной практике иметь не могут.

С точки зрения самого Атцлера, практическое значение физиологических исследований расценивается не так. Далее все аналогичные физиологические исследования оставляют так называемый умственный труд в стороне, ибо газообменом здесь ничего нельзя измерять.

Там же, где эти исследования могут быть применены, на них требуется много времени. Ерманский указывает, что тут можно взять пробу в несколько минут, но на каждый анализ уйдет 2 часа.

По опыту того института, где я до сих пор работал, я знаю, что одна наша лаборатория занималась этим делом — газообменом, но мы в целый год успели изучить только 40 чел. рабочих.

Мы не опорочиваем тем самым значение физиологии, но опорочивание прочих методов нормирования и выставление методов, негодных, с точки зрения практической, социально-экономической, приходится ставить в вину Ерманскому.

Застрявши в выдуманном им «узком месте» оптимума, Ерманский пропагандой своей «теории» тормозит дело социалистической рационализации. Если бы он не написал ничего об оптимуме, было бы гораздо лучше. Пусть он выкинет из своей книги всю фразеологию об оптимуме и прочую «философию»; тогда описательный материал будет интересен. Говоря о вредности «теории» Ерманского, надо отметить, кроме этого, и то, что он клянется Марксом и, таким образом, выдает за чистый марксизм все свои соображения. Я уже показал выше, что он искажает Маркса и компрометирует марксизм, выдавая свой оптимум за общепризнанное достижение марксистской мысли.

Замечу, кстати, что когда Ерманский выступает за границы, а мне приходилось читать отчеты о его выступлениях, поскольку он направляет свои мысли против капиталистической рационализации, мы против этого ничего не можем иметь, — он дает материал буржуазным критикам раскритиковать не только его, но и марксизм, чем эти критики попутно пользуются.

Ошибки Ерманского не случайны, мы его ошибки знаем в течение ряда лет, в течение которых с ним спорят все товарищи, ведущие работу по рационализации. Группа коммунистов-рационализаторов, в частности, с ним ведет споры ряд лет. Он, правда, делает иногда вид, что и коммунисты-рационализаторы, и он в основных вопросах солидарны. Он забывает, однако, про все дискуссии с ним.

Ошибки Ерманского, повторяю, не случайны. Одна его ошибка из другой вытекает, вытекает из неправильной концепции, из ряда неправильных политических установок....

Мы хотим догнать и перегнать в возможно более короткий срок в технико-экономическом отношении передовые капиталистические страны. Догнали и перегоняем — значит, мы хозяйствуем рационально.

Мы ставим себе разные задачи: догнать на таком-то участке в 5 лет, на другом участке в 10 лет, и, поскольку догоняем и перегоняем, мы действуем рационально, не догоняем и не перегоняем — действуем нерационально.

Для нас рационализация не есть что-то энергетическое, а есть нечто социально-политическое.

Теперь вы спросите: как же быть на предприятии? — На предприятии часто конкретно не видно, как же ты поймал социализм.

Но предприятие имеет свой план рационализации, который в меру успехов нашего планирования увязан с планом рационализации треста, отрасли промышленности, всего народного хозяйства. Обычно предприятию задается на столько-то повысить зарплату, на столько-то снизить себестоимость; в последней величине сказывается, как в фокусе, повышение производительности труда.

Поэтому очевидно, что если предприятие имеет свой конкретный план рационализации, увязанный с общим планом рационализации народного хозяйства (в этом одно из отличий нашей социалистической рационализации от капиталистической рационализации — у нас есть план, а там нет), если это предприятие снижает себестоимость и при этом улучшает условия труда, значит, предприятие действует рационально. Очевидно, это будет тем общим критерием рациональности, который будет у предприятия.

В снижении себестоимости (не за счет качества, конечно) сказывается все частные рационализаторские мероприятия. Как снижается себестоимость? Это можно проверить по отдельным пунктам калькуляции.

Каждый хозяйственник, рабочий, техник находит те конкретные критерии, которые показывают, как снизить себестоимость по такому-то пункту калькуляции, причем тут бу-

дут конкретные, частные критерии рациональности, которые связаны с научными разработками применительно к данному конкретному частному фактору производства.

Будут и имеются частные критерии: относительно рационального использования данной машины, например токарного станка, дизеля и т. д. Вот далее другой частный критерий — какими партиями передвигать сырье и полуфабрикаты по заводу, чтобы поставить непрерывное поточное производство по его формулам и т. д.

При анализе организации производства мы имеем и ряд частных критериев и более общий критерий рациональности, сводящийся к оценке достижения задачи максимального снижения себестоимости, при условии, очевидно, неснижения качества и при условии, чтобы условия труда и быта пролетариата улучшились и чтобы, в частности, длина рабочего дня была в тех рамках, каких требует общая политика нашей социалистической рационализации.

Вы спросите, как же быть с человеком, что считать рациональной организацией его труда?

При организации труда человека нужно добиваться такой интенсивности этого труда, при которой бы гарантировалось ненакопление утомления, т. е. чтобы человек успевал отдохнуть во время перерыва.

Мы, конечно, должны, используя перерывы между рабочими днями и днем отдыха, сохранять «человеческую машину», причем на этих путях мы используем всякий материал психологических и физиологических исследований, в том числе, конечно, и разработки Аткинса и других физиологов.

Аткинс докажет, что человеку такого-то роста удобнее работать при такой-то высоте рукоятки над полом. Мы так и делаем.

Но что касается того, сколько часов работать и с какой скоростью, т. е. относительно нормы выработки, тут мы себе позволяем, кроме использования физиологии, иметь суждение и на базе моментов экономических.

Проблемы экономики, 1930, № 3.

Из организаций подобного типа прежде всего следует отметить Инициативную комиссию по организации научной постановки производства при ВСНХ, образованную в 1920 г. и преобразованную в 1922 г. в отдел научной организации производства; Центральное бюро организации производства при техническом отделе Главного управления военной промышленности ВСНХ (1921 г.); секцию НОТ при Высшем техническом комитете НКПС (1920 г.); Особое совещание по научной организации работ на транспорте при НКПС (ЦНОРТ, 1923 г.), преобразованное в 1924 г. в секцию НОТ Трансплана НКПС и др. Повсеместно создавались специализированные консультационные бюро и конторы по рационализации.

О.А.Ерманский О критерии рациональности (в порядке обсуждения) //За рационализацию 1928. №2.¹⁹⁵

Мировая литература по вопросам рационализации весьма богата количественно. Но с качественной стороны она страдает, прежде всего, одним коренным пороком: претендуя на научную постановку и разрешение задач по рациональной организации, она до сих пор не дает прямого открытого ответа на основной вопрос: что является критерием рациональности организации какой-либо работы? В скрытой форме можно, правда, найти ответ на этот вопрос во многих книгах. Но этим удовлетвориться нельзя, во-первых, потому, что ответы даются различные и друг с другом расходящиеся, во-вторых, и потому, что каждый из этих ответов сам по себе не состоятелен.

Наиболее распространенный ответ на поставленный выше вопрос сводится к тому, что за критерий рациональности следует принять время: чем короче продолжительность выполняемой операции, иными словами, чем больше скорость, с которой выполняется данная работа, тем более рациональной надо ее считать. Однако если бы действительно можно было

¹⁹⁵ Настоящая статья представляет собою часть доклада, представленного автором III международному Конгрессу по научной организации труда (в Риме 5—8 сентября 1927 г.). Мы призываем к обсуждению затронутого в статье вопроса на страницах журнала «За рационализацию». — Редакция.

рассматривать скорость или интенсивность затраты энергии как решающий критерий рациональности, то, очевидно, не следовало бы ставить никаких пределов этой скорости или интенсивности, и для того, чтобы повысить степень рациональности, следовало бы повышать скорость работы до крайней степени и пределом здесь ставить лишь абсолютную физическую невозможность дальнейшего повышения этой скорости.

Но совершенно очевидно, что с таким ответом, если его формулировать ясно и недвусмысленно, никто не захочет солидаризоваться. До такой последовательности не доходил даже и Тейлор со своим пресловутым Шмидтом, хотя у Тейлора всюду подразумевается минимальное время как единственный критерий рациональности проведения какой-либо работы. Этого, впрочем, не делают не только с живым человеком, но и с мертвой машиной, со станком. Как известно, здесь-то именно знающий инженер никогда не позволит себе дать станку максимальную скорость, на какую он физически способен.

Есть и другой критерий, который выдвигается иногда в явной или скрытой форме: это — пространство. Этим хотят сказать: чем меньше длина пути, проходимого работающим органом при данном рабочем движении, тем рациональнее надо признать это движение. Нужно ли, однако, еще доказывать, что жизненный опыт опровергает это положение на каждом шагу? Именно для того, чтобы добиться большей рациональности при выполнении рабочих движений, мы часто бываем вынуждены увеличить длину проходимого пути. Это делает каждый инженер, проектирующий железную или другую дорогу; это делает каждый турист при восхождении на гору; это делает каждый архитектор при постройке лестничной клетки в домах.

На самом деле и время, и пространство представляют не что иное, как формы, в которых разворачиваются явления бытия, т. е. взаимодействия сил природы. Производственная деятельность является именно такого рода взаимодействием сил человека (как части природы), материалов, машин и прочих факторов производства. Главнейшими элементами в производственной деятельности являются: 1) расходуемая при этом энергия всех производственных факторов, — обозначим ее буквою E , 2) достигаемый благодаря этой затрате энергии полезный результат или совершаемая полезная работа, — мы ее обозначим буквою R . Как велики будут при этом оба эти элемента, — в этом заключается центральный пункт, вокруг которого вращается вся проблема рациональной или научной организации труда.

Тут именно мы чаще всего и встречаем молчаливо принятое допущение, что достижение максимального R в определенное время и является критерием рациональности. Но это — не что иное, как скрытая форма упомянутого уже выше критерия времени или скорости. Совершенно очевидно, что нельзя рассматривать как самую рациональную такую организацию работы, при которой получается максимальная величина R , но достигается ценою затраты огромного количества энергии. Можно, например, получить весьма большой результат благодаря хищническому использованию факторов производства (особенно — рабочей силы); но рациональным такое использование признать трудно.

Что же касается расхода энергии, т. е. Величины E , то иногда мы встречаемся с готовностью именно эту величину принять за критерий рациональности: та работа должна быть признана, говорят нам, организованной более рационально, при которой тратится меньше энергии. Но с логической последовательностью следовало бы отсюда прийти к ничегонеделанью так как именно в таком случае расход энергии был бы наименьшим; к сожалению, однако, в этом случае и достигнутый полезный результат оказался бы ничтожным или вовсе отсутствовал бы.

Критерием рациональности нельзя, следовательно, признать ни R , ни E . Таким критерием является только отношение между R и E .; это отношение мы обозначим через букву m , так что мы будем иметь: $R/E=m$

Именно величина m , показывающая, сколько полезной работы приходится на каждую единицу затраченной энергии, и является настоящим критерием рациональности, с какою организована данная работа. Мы можем также взять обратное отношение E к R и это отношение обозначить буквою n , так что мы будем иметь:

$$E/R=n$$

Величина n показывает, сколько энергии затрачено на получение каждой единицы полезного результата. Критерием рациональности, стало быть, явится максимальная величина m или, — что одно и то же, — минимальная величина n . Получить елико возможно больше полезного результата на единицу затраченных сил или затратить елико возможно меньше

энергии на единицу достигаемого полезного результата — таков принцип оптимума, который является основным принципом наилучшей или рациональной организации труда.

Только на этом принципе может быть построена действительно научная организация: ведь получить вообще очень большое R возможно и без всякого научного знания, — для этого стоит только идти на затрату очень большого количества сил: точно так же не требуется никаких научных знаний для того, чтобы затратить наименьшее E , — для этого стоит только удовлетвориться тем, что мы получим ничтожный полезный результат. А вот добиться максимального m (или минимального n) — это удастся далеко не каждому: для этого требуется большое количество знания свойств и закономерностей всех факторов производства, чтобы иметь возможность их сочетать и использовать самым рациональным образом. Для этого требуется и знание основных принципов организации.

В отличие от Тейлоровского принципа максимального R наш принцип оптимума имеет характер не количественный, а качественный. Он дает нам критерий качественно лучшего, стало быть, более рационального использования всех факторов производства...

За рационализацию, 1928, № 2

О.А.Ерманский К постановке проблемы рационализации. Корни и смысл проблемы// Плановое хозяйство 1929 ,№ 2

«Призрак бродит по Европе, призрак коммунизма». Этими пророческими словами начинается «Коммунистический Манифест», написанный творцами научного социализма 80 с лишним лет тому назад.

Призрак бродит по всему миру, — призрак рационализации, — можно сказать теперь, когда коммунизм из идейного «призрака» превратился в боевую задачу, вставшую перед всемирным пролетариатом; когда, с одной стороны, силы исторически осужденного капитализма пытаются путем «рационализации» уклониться от уплаты по векселю истории, а с другой, — рационализация стала главнейшим орудием спасения и победы той страны, которая сделала первый шаг вперед под знаменем коммунизма.

Капитализм пышно расцветал в ту эпоху, которую наблюдали Маркс и Энгельс, когда частнокапиталистическая основа хозяйства была единственно возможной рациональной формой использования растущих производительных сил, поднятия промышленной продукции на огромную высоту. Капитализм, как это предвидели Маркс и Энгельс, становится препятствием к дальнейшему росту производительных сил по мере того, как то же рациональное использование производительных сил требует иного пути социального развития.

Человечество долго шло по пути количественного увеличения создаваемых им ценностей. Качественная сторона, степень целесообразности организации процессов производства и использования сил приходила во все большее противоречие с растущим их количеством. Капиталистический мир, покоящийся на анархии производства, все больше приближается к предельной точке своего количественного пути развития. Дальнейшее движение по этому пути беспорядочного количественного роста становится все более невозможным. Получается тупик, из которого выход лишь один — перемена типа развития: количественные изменения на данной ступени непременно должны перейти в качественные. В этом и состоит основа революционного характера переживаемой эпохи. Максимум производства, стихийный рост накоплений, — это то, что обеспечивается успехами техники за последние десятилетия; чего недостает нашему времени, что ему «до зарезу» необходимо, это — обеспечение не максимума, а оптимума, наилучшего использования и планомерного согласования элементов хозяйства, словом, рационализации хозяйственной, да и всякой иной деятельности.

Таким образом, рационализация, рациональная организация неизбежно стали лозунгом времени....

В отличие от институтов и лабораторий перечисленные организации осуществляли прежде всего рационализаторские функции. Проводя обследования заводов различных отраслей, они внедряли принципы НОТ и управления, рационализировали трудовые, производственные и управленческие процессы. Разумеется, занимаясь практической рационализацией, эти органы не только опирались на известные теоретические положения, разрабатываемые институтами и лабораториями, но и поднимались до собственных теоретических обобщений, имевших общехозяйственную значимость.

Особую роль в нотовском движении сыграли рационализаторские органы, созданные на предприятиях и учреждениях: опытные станции, орга-станции, оргбюро, бюро рационализации. Данное направление нотовского движения освещено в литературе менее полно, чем другие, хотя именно в этих органах была сосредоточена основная рационализаторская деятельность в области труда и управления.

Условно можно выделить три основных этапа в истории становления специальных органов рационализации на предприятиях и в учреждениях. На первом этапе (1921—1923 годы.) они возникали как опытные станции, которые еще не были практико-рационализаторскими органами в строгом смысле слова.

В 1923-1924 гг. опытные станции начинают трансформироваться в орга-станции и оргбюро, знаменующие собой начало второго периода истории специальных рационализаторских органов на предприятиях.

Третий период развития рационализаторских органов, начинается с 1925 г., когда Первое Всесоюзное совещание по рационализации производства, а затем и XIV съезд ВКП(б) признали наиболее совершенной формой рационализации управления создание на предприятиях оргбюро, специальных отделов рационализации и т. д. На этом этапе начинается бурный рост положительно зарекомендовавших себя оргбюро, бюро рационализации. Они становятся действительно постоянной и неотъемлемой частью предприятий (учреждений).

Одной из наиболее ярких фигур в движении НОТ и социологии труда 20-х годов являлся Алексей Константинович Гастев (1882— 1941). Сначала его имя как революционера и активного пропагандиста марксистских идей получило известность в русском рабочем движении. Позднее он создает рабочие кружки и группы, за что неоднократно подвергается арестам и ссылкам, руководит боевой дружиной рабочих в г. Костроме, выступает на митингах с разоблачением эсеров и меньшевиков, а затем участвует в работе III и IV съездов РСДРП. Гастев имел за плечами не только революционный, но и большой производственный опыт — слесарь на заводах России и Франции (где оканчивает Высшую школу социальных наук), после Октября — один из руководителей на предприятиях Москвы, Харькова и Горького, наконец, секретарь ЦК Всероссийского союза металлистов. Известен он и как поэт, его литературное творчество высоко оценивали В.В. Маяковский и А.В. Луначарский.

Для понимания теоретико-методологической позиции Гастева важное значение имеет его оценка системы Тейлора. "Мы, может быть, будем вынуждены строить свою организацию по Файолю, т.е. наскоро мобилизованно, по-военному. Может быть, современная действительность будет требовать от нас принятия сильно действующих волевых средств, но если мы думаем всерьез и надолго эту методику вводить в современную действительность ... надо ... ближе держаться к Тейлору" ¹⁹⁶.

Вопрос о культуре, который "поставлен теперь как центральный вопрос всего бытия", следует решать конструктивно, практически лозунги НОТ о скорости, времени и порядке неправильно "связывать с культурой чисто формально". Для того чтобы они стали побудительными стимулами у широких масс, необходимо, по мнению Гастева, придать этим лозунгам силу экономических категорий ¹⁹⁷.

А.К.Гастев «Наши задачи», журнал.

Переход работы со станка на станок, заводский транспорт, как всякое механическое движение на заводе, предстает перед техническими руководителями, как величина, подлежащая учету и изучению. План цехов, распланировка станков и всех рабочих мест, генеральный и будничный транспорт точно так же регламентируется, автоматизируется, нормализуется, изучается в пространстве и времени и постепенно превращается в тонко рассчитанную машину управления предприятием, машину управления трудом. Так возникает система научного управления предприятиями. В общей системе этого движения вещей передвижение человека и его воздействие на других тоже оказалось небольшим, но часто определяющим оазисом. Этот оазис тоже ставился под стеклянный колпак науки. Явилась система научного администрирования....

...Из всех проблем, затрагиваемых психофизиологией, решающее значение имеет проблема трудового отравления организма. Негативная формулировка проблемы выдвигает ав-

¹⁹⁶ Гастев А.К.Трудовые установки. - М. 1973.с. 207

¹⁹⁷ Гастев А.К .Как надо работать. - М. 1972,с. 89

томатически позитивную проблему: психофизиологический подъем работника, его трудовая активность, положительный уровень настроения...

...Перед нами стоит проблема создания новой индустриальной педагогики, освященной учетом малых учебно-трудовых движений и учебно-воспитательных методов. Наконец научно построенное предприятие мы должны себе представлять не только как резервуар нового научно-технического творчества, но и имеющее отдельный учебный «цех», фабрикующий работников различных градаций...

...Вопрос об экономических стимулах труда стоит перед нами неотступно. В действующей системе заработной платы (в том числе в системе премий), несмотря на всю уродливость ее применения, взят курс на производственную энергию работника, энергию индивидуальную. Если мы поднимем вопрос о применении этой энергии за пределами площади станка, которую обслуживает рабочий, то система поощрений разворачивается до исключительных форм поощрения таланта организаторских способностей, хозяйственной складки работника. Здесь практикуемые оплаты явно недостаточны, и жизнь требует постановки уже более широких проблем....

...Рядом с только что представленными вопросами отметим проблему о росте и границах коммунизации потребления и согласования этой коммунизации с курсом на производственную инициативу. Растущий коммунизм потребления принципиально идет вразрез с отбором активных производителей. Тут надо дать особый расчет потребительно-производственного согласования о его статике и динамике. Надо раскрыть тайну перехода денег в натуральное потребление, тайну автоматического нивелирования производителей при этом потреблении....

...В социальной области должна наступить эпоха тех же точных! измерений, формул, чертежей, контрольных калибров, социальных нормалей. Как бы нас не смущали сентиментальные философы о неуловимости эмоций и человеческой души, мы должны поставить проблему полной математизации психофизиологии и экономики, чтобы можно было оперировать определенными коэффициентами возбуждения, настроения, усталости, с одной стороны, прямыми и кривыми экономических стимулов, с другой...

..Творцом этого нового социального инженеризма, создателем новой социально-трудовой методики должен быть Институт труда. Нисколько не смущаясь грандиозностью поставленных задач, трагической безысходностью непосредственно настоящего, мы должны разворачивать всю сложную и тяжелую паутину его аппарата. Нам надо стоять на базе разбуженных к новой невиданной жизни рабочих масс и купать их в остром огне научных проблем века. В этих массах все время будут бороться два беса — потребителя и производителя. Мы определенно на стороне второго. И наша задача со всей доступной доказательностью заразить эти массы неугомонной страстью дела, труда, энергии.

Мы создали организационный центр и начали обстраивать некоторые учреждения Института. Ниже мы представим развернутую схему работы Института, как она нам представляется в настоящее время.

Печатается по: Организация труда, 1921, № 1

Трудовое воспитание начинается с физической и бытовой культуры (рационального режима дня), закрепляется в психологической культуре поведения (искусстве владения собой и своими эмоциями), наконец, результируется в подъеме общей культуры производства. Трудовая культура начинается с постепенного привыкания к единому, выдержанному в течение всего дня темпу. Трудовая выдержка лучше складывается при работе операционной и труднее — при монтажной, неповторяющейся или обладающей рваным ритмом. На тяжелой, неритмичной работе, считает Гастев, больше приобретается болезней и вредных привычек. С одной стороны, русскому рабочему больше всего не хватает элементарной исполнительской культуры: умения подчиняться, точно соблюдать свои служебные обязанности независимо от того, приятно это ему или нет. Искусство коллективной работы, по Гастеву, основывается на умении приспособливать личные цели к общим задачам, на способности точно и своевременно выполнять распоряжения. Первым актом "организационного тренажа" является обучение не руководить другими, а подчиняться самому. На этом принципе и строится у Гастева новая наука — "педагогика тренировки". Ее методы и законы

базируются на точном расчете, в котором учтены все мелочи и детали, она имеет три стадии: "общая гимнастика, имитация работы и, наконец, настоящая работа"¹⁹⁸. Если гимнастика выступает в качестве "чистой техники движений", то задача имитационного упражнения — приучить человека к нагрузке. На завершающей стадии обучающийся приступает к настоящим трудовым операциям, которые должны быть отрететированы до автоматизма.

Гастев требует творческого подхода к самым обыденным вещам — молотку, клещам, карандашу. На производстве важна не сама машина, а установка на нее, т.е. нацеленность на постоянное, каждодневное конструирование, изобретательство. Для заражения рабочей массы "неустанным бесом изобретательства" необходимо разработать и внедрить эффективную систему методов привлечения работников к управлению. Именно они, а также ежедневное внимание со стороны администрации (обучение, помощь) создадут предпосылки к тому, что рабочий задумается над каждым своим движением и приемом, сможет разобраться в его "анатомии" и устройстве. В основе трудового обучения, таким образом, лежит то, что позже стали называть деятельностным подходом. Рабочий учится у станка, впитывая логику его движений, а не заучивает правила по книгам. Поэтому и трудовая культура — это не сумма усвоенных знаний, а активная "сноровка"¹⁹⁹.

Одним из конкретных инструментов воспитания НОТ в быту являлась у Гастева хронокарта, т.е. своеобразный учетный документ для записи бюджета времени. Статистическая обработка собранных у населения учетных карт, по замыслу Гастева, поможет установить степень его социализации, а их систематизация — основные социальные группы ("рабочий, директор, студент, крестьянин, красный воин") по характеру и способу использования своего времени. Предлагались следующие статьи использования времени: сон, пища, работа, отдых, самообслуживание. Учет своего времени воспитывает бережливость, дисциплинированность, способность планировать рабочий день, повышает, наконец, общую культуру человека. Для науки польза этого мероприятия заключается в том, что оно вскрывает, по Гастеву, "социальный скелет" труда и повседневной деятельности людей.

Культура труда имеет, помимо всего прочего, также экономическое измерение: так, при правильном расположении инструментов работник выигрывает час в течение дня. Таким образом НОТ у Гастева — это еще и культура рабочего места. Культура движений органически переходит в культуру поведения, личная культура — в коллективную. Взаимоотношения людей на производстве требуют определенной "культурной условности"; проявлять тактичность в отношениях с другими, пусть даже и условную, вместо "нарочито подчеркнутой грубости" — это обязанность человека. Эти качества наряду с дисциплинированностью и способностью подчиняться общей задаче (иначе — исполнительством) называются социальными установками, составляющими "искусство коллективной работы"²⁰⁰.

Гастев А.К. ТРУДОВЫЕ УСТАНОВКИ

...Следовательно, каждый участник производственного процесса в Советском государстве является социальным человеком уже только потому, что он работает в государственном предприятии, работающем для рабочих и крестьян.

*Однако эта общая социальная установка оказывается недостаточной для того, чтобы достичь определенной высоты производительности предприятия. Профсоюзы, кроме того, чтобы отстаивать высоту заработной платы, кроме того, чтобы защищать классовые интересы рабочего пролетариата, выдвинули лозунг **нормы**, который определял, сколько каждый должен сработать, какое количество труда он должен дать Советскому государству. Но и этого оказалось мало, союзы пошли дальше, они решили внести **точный учет выработки** и ее регулирование в виде принципа **сдельной платы**. Но даже и это не все.*

*На основе сдельной платы была выдвинута **система премий**, которая регулировала уже не только общую норму выработки, но регулировала общий **темп производства**, поддерживала его на больших и малых периодах работы.*

*Однако в настоящее время стоит уже более сложная задача. Она заключается в том, каким образом перестроить производство, чтобы в самой его организационной технике постоянно слышался призыв к **непрерывному совершенствованию**,*

¹⁹⁸ Гастев А.К. Как надо работать с. 55.

¹⁹⁹ Гастев А.К. Как надо работать, с.172

²⁰⁰ Там же, с.103-104

к непрерывному изобретательству, к непрерывному улучшению как производства в целом, так и того ограниченного поля, на котором работает каждый отдельный производитель. Словом, встает необходимость выдвинуть **принцип инструктирования**, принцип организованной постановки работы, принцип непрерывного вовлечения всей рабочей массы в производственную инициативу.

Западноевропейские и американские доктрины по научной организации труда не развернули еще в этом отношении какой-либо законченной методики. Тейлор в свое время создал **инструкционную карточку**, добросовестно при этом прибавляя, что над разработкой инструкционной карточки работал еще Адам Смит. Его инструкционная карточка является стандартом (законченным, утвержденным типом) операции. Инструкционная карточка Тейлора дается соответствующим мастером, и ее должен неукоснительно исполнять рабочий. Однако же Тейлор должен был признать, что лучшим знатоком работы в ее организационной и технической части является сам рабочий, и Тейлор должен был работать над тем, чтобы вырабатывать технических калькуляторов, которые определяли бы точное время для работы и вырабатывали бы инструкционные стандарты. Он не доработался до того, чтобы создать определенного рода инструкционную методику, которую можно было бы бросить в широкие массы и, таким образом, заставить эти массы проявлять непрерывную инициативу.

Другой видный деятель по научной организации труда, Джильбрет, изучал трудовые движения. Он пошел гораздо дальше Тейлора. Если Тейлор интересовался главным образом общей **механикой операции**, то Джильбрет стал изучать микроэлементы этой операции, стал изучать непосредственно **трудовые движения** и их составляющие. На очень ограниченном материале он создал известного рода методику, которая давала стандарты трудовых движений. Но опять-таки Джильбрет не разрешил вопроса о том, чтобы заразить массы определенной методикой, которая давала бы ключ к непрерывному совершенствованию приема. Нам кажется принцип стандарта недостаточным, ибо стандарт является определенного рода застывшей нормой и может в недалеком будущем превратиться в свое отрицание, в рутину. Как Тейлор, так и Гантт долгое время работали над изучением отдельных единиц времени. Однако они после такого изучения кончали тем, что выдвигали стандарт операции или стандарт приема. Мы ставим вопрос о создании определенного рода психологической и общепсихологической приспособленности рабочего к **постоянному совершенствованию** как операции, так и приема. Об этом особенно последнее время говорит виднейший ученик Тейлора Гантт. Он особенное значение придает так называемому обучающему элементу в предприятии. Он оправдывает его не только с точки зрения формального принципа увеличения производительности, но и с точки зрения дешевизны производства. Как Тейлор, так и Джильбрет и Гантт считали вопрос самого ввода в производство рабочего состава самым актуальным моментом. Они буквально проклинали всю современную систему заводского ученичества и считали, что главную победу нужно одержать именно здесь. Вопрос стоит так: необходимо создать такого рода методику, которая бы проходила буквально через весь рабочий состав, как известное общеметодическое введение в производство и даже тогда, когда рабочий получит так называемую инструкционную карточку, то хотя бы он был ее точным исполнителем, но он в то же время давал бы постоянно от себя инициативу ее совершенствования. Это совершенствование может для него выражаться как в искусстве ускорения самой работы, так и в известной перемене тех приспособлений, того оборудования и тех мелких наладок, которые способствуют этому ускорению.

Рабочий обладает громадным количеством технических казусов. Производственная практика награждает его множеством сюрпризов, он их разрешает на каждом шагу и тем самым приобретает громадный практический капитал. Но современному рабочему недостает одного, чтобы в самом его существе выработалась тенденция к постоянному неумолчному совершенствованию, а главное, введена была бы методика постоянного подхода к этому усовершенствованию.

Вот именно над этой методикой и работает ЦИТ. ЦИТ считает, что **создание методики**, прививка определенной организационно-трудовой бациллы каждому рабочему, каждому участнику производства должно составлять главную задачу тех, кто работает над улучшением производства; особенно у нас в Советской стране, которая создала невиданную для других стран производственную демократию, эта задача должна быть признана актуальной.

Вот именно это ЦИТ и считает **трудовой установкой**.

Методика ЦИТ, выработанная на основе принципа узкой базы, который для него остается ценным и поныне и в будущем, эта методика состоит в том, чтобы дать пути органической установки работника и приложить эту органическую установку к самым разнообразным областям.

Слово «установка» нам кажется в данном случае совершенно исчерпывающим. Мы именно ставим вопрос не о том, чтобы дать только застывший стандарт для исполнения, дать только нормаль, мы знаем, что так называемая стандартизация или нормализация на известной стадии производства является оковами для этого производства. Каждый стандарт представляет собой точную регламентацию, как бы застывание технического прогресса на определенной стадии во имя исполнения данной операционной задачи. Стандарт не нужен, как только мы переходим или к новому продукту, или к новому типу, производственному процессу. Следовательно, мы должны признать, что стандарт является временной формой приспособления данного производства к определенному продукту или к определенному оборудованию.

Мы принимаем стандарт как определенную форму для данного производства. Но еще выше мы ставим ту способность, как быстрого переконструирования производства, так и быстрого - переконструирования всех тех навыков, которые связаны с данным производством. Словом, мы ставим вопрос о том, как вырабатывать стандарт, как прививать способность к постоянной работе над ним и работе массовой, а не одиночной.

ЦИТ взял чрезвычайно прозаическую вещь, как объект для своего изучения. Это — рубка зубилом и опиловка. Он не только разложил эту операцию на отдельные составные части, что разрешает для нас еще только ползадачи. Он считал, что необходимо разрешить другую, еще более важную задачу, — разрешить вопрос о том, **как складывается, как постепенно устанавливается**

в ее постепенном нарастании и совершенствовании данная операция, начиная от ее самого примитивного исполнения и кончая самым рациональным.

Принцип установки в толковании ЦИТ заключается в том, чтобы **создать ряды** постепенно нарастающих установок, начиная от самых примитивных движений человека своими собственными руками, через период осложнения этих рук инструментом и, наконец, к сложному ряду сочетаний самых высших рефлексов к самой совершенной производственной техникой...

...Мы начинаем с самых примитивных, с самых элементарных движений и производим **машинизирование самого человека.**

Это машинизирование мы понимаем таким образом: чем менее совершенны движения, тем больше в них элемента торможения и тем менее двигательного автоматизма. Совершенное овладение данным движением подразумевает **максимум автоматизма...**

...Этот принцип машинизирования или биологического автоматизма должен идти очень далеко, вплоть до так называемой мыслительной деятельности человека. **Мыслительная работа** человека тем мощнее, чем свободнее человек распоряжается в комбинировании своих накопившихся нервно-мышечных автоматов.

...Мы не признаем разницы между так называемым физическим трудом и так называемым умственным трудом. Та же самая рубка зубилом в своем периоде координационных движений для нас раскрывает глубины прохождения элементов воображения в работе, элементов памяти, дает нам ключ к построению так называемой мыслительной работы. Словом, эта так называемая **трудовая установка представляется нам огромной цепью включения простых и сложных реакций, созданием мощных автоматов, включением этих автоматов в комплексы, непрерывным оживлением этих автоматов новыми реакциями...**

На основе данных машинных комплексов организуется производство, на основе производства — завода, и даже когда мы выйдем за ворота завода, то и тогда несем в себе производственную установку. Мы уже так реагируем на все окружающее, что это окружающее является для нас определенными рядами установок, в которых мы иногда можем создавать временные стандарты, но во всяком случае наш установочный метод позволяет делать только одно — непрерывно революционизировать все, что стоит и вне завода. Будет ли это **быт**, или вопрос общей **культуры**, и здесь мы должны будем выступить с системой установки, так называемой культурной установки, которая нас обязывает строить определенного рода ряды.

Эта доктрина может быть изложена в самой отвлеченной, математически-академической форме, и в то же время она понятна каждому поденщику, она понятна всякому, кто испытывал так называемые **пробы, подходы к труду**.

Вот эти подходы и пробы, которые испытывал и каждый неграмотный, мы и возводим в определенную закономерность и только делаем с ними одну небольшую операцию: из выражения отступления мы делаем из них наступление. Когда самый простой рабочий после некоторого неправильного подхода испытывает так называемую **оторопь**, то мы сейчас же должны установить, какой элемент установочного ряда мы должны понизить, какую реакцию выключить, чтобы вместо оторопи появилась уверенность и уверенность стала привычкой (автомат).

Таким образом, наша методика есть активная методика, которая имеет целью **активизировать рабочие массы**, вселяя в них беса изобретателя, беса, который заставляет постоянно пробовать, постоянно приноравливаться, заставляет быть активным и настороженным при всех условиях...

Печатается по: Организация труда 1924. № 1

В своей исследовательской программе, названной им функциональным анализом поведения человека на работе, Гастев предлагает отказаться "от глубинных познаний" существа труда, а исследовать лишь "реакции работника" в рамках конкретных производственных функций или "показатели и сочетание функций работника"²⁰¹. При этом он предостерегает науку о труде об опасности вырождаться "в некую метафизическую теорию", если она будет решать не конкретные практические вопросы производства, а станет витать на уровне общих рассуждений. Каким бы сложным ни был внутренний мир человека, размышляет Гастев, но его трудовое движение всегда "есть сочетание линий, точек, углов, тяжестей, работающих с определенным допуском, с привычным коэффициентом полезного действия"²⁰².

В своей работе "Установка производства методом ЦИТ" (1927 г.) Гастев ставил задачу НОТ построить современное предприятие как огромную социальную лабораторию. Для этого необходимо создать новую науку — науку социальной перестройки предприятий²⁰³. Отсюда и социальный инженеризм как научноприкладной метод, решающий комплексную проблему в системе "машина — человек"²⁰⁴. В самом общем виде внедренческая программа заключалась в следующем: 1) научное определение исходных элементов производственного процесса; 2) то же самое в трудовом процессе; 3) установление законов анатомии производственного процесса; 4) аналитика законов производства — расчленение процесса и разделение труда; 5) синтез этих законов — соединение композиций и кооперация труда; 6) генезис форм производства; 7) "трудовая технология" профессий в соответствии с этими формами; 8) формирование установок работников; 9) воспитание нового типа работника²⁰⁵.

Н.А. Витке уделяет особое внимание не только координации совместных действий людей, но и "социально-психологическому состоянию коллектива". Конечно, первостепенную роль в повышении эффективности играют такие факторы производственной ситуации, как организация и условия труда. С этим Витке полностью согласен. Но при этом, полагает ученый, нельзя недооценивать значение "социально-психологической атмосферы учреждений". В некоторых случаях этот компонент становится даже более весомым, чем первый²⁰⁶. Создание такой атмосферы — конечная цель всей организационно-управленческой работы. И это вполне логично. Совершенствование управленческого труда предполагает не только внедрение более рациональных методов документооборота и учета, но и перестройку взаимоотношений людей, всей психологической обстановки в коллективе.

Н.А.Витке Научная организация административной техники с.159-175// У истоков НОТ. Забытые дискуссии и нереализованные идеи 1990, Ленинград ЛГУ.

²⁰¹ Там же, с.221

²⁰² Гастев А.К. Восстание культуры. - Харьков. 1923 с.22.

²⁰³ Гастев А.К. Трудовые установки. - М. 1973.с. 159

²⁰⁴ Гастев А.К. Трудовые установки -М. 1973.с. 250

²⁰⁵ Гастев А.К. Как надо работать. - М. 1972. с.301

²⁰⁶ Витке Н.А. Организация управления и индустриальное развитие//Очерки по социол. Науч. Орг. труда и управления. - М.1924 ,с.90

...Наша знаменитая «бумажка за подписью имя-река» в социальном смысле вовсе не бумажка, и имя-рек тоже есть нечто далеко не существенное. В социологическом смысле эта «бумажка за подписью» есть не что иное, как реакция учреждения. Реакция биологического организма тем совершеннее, чем 1) она вернее охватывает предмет, 2) чем меньше на нее затрачивается энергии, 3) чем быстрее она совершается. Степень верности, экономности и быстроты реакции в биологическом организме совершенствуется по мере того, как реакции достигают сознания и становятся вариантно сравнимыми. Не иначе обстоит дело с организмом социальным. Автоматически саморегулирующийся и совершенствующийся делопроизводственный аппарат мы получим лишь в том случае, если 1) к центру сознания учреждения будут непрерывно доходить данные, характеризующие вышеуказанные моменты делопроизводственной реакции и если 2) будет построен соответствующий волевой центр постоянно регулирования системы этих реакций.

Из этого анализа возник так называемый контроль исполнения в качестве неперменной органической части всей делопроизводственной системы... с. 170.

Н.А.Витке Французская школа экспериментального администрирования с.175-192// У истоков НОТ. Забытые дискуссии и нереализованные идеи 1990, Ленинград ЛГУ.

...Обратимся теперь к содержанию учения.

И Тейлор, и Файоль, выдвинутые стремительным ростом индустриального развития в роли организаторов производственного процесса, исходили из одного принципа — последовательного применения научных методов и знаний к своей организационно-административной работе. И Тейлор, и Файоль одинаково пытались применить к этой своей работе принцип методического научного наблюдения и эксперимента.

Существенные различия в условиях работы того и другого сводятся к следующему: 1) организационный комплекс, над которым приходилось вести работу Файолю, значительно шире и сложнее, чем у Тейлора: большую часть своей жизни Тейлор провел в мастерской в качестве рабочего и мастера. Дальнейшая его непосредственная работа протекала в небольших предприятиях с относительно однообразной продукцией и небольшим количеством занятой в них рабочей силы (например, в знаменитой Табор-мануфактуре — 80 чел. служащих и рабочих). В ином положении Файоль. С самого начала своей служебной деятельности и во всё время ее течения Файоль выступает в качестве организатора-директора крупнохозяйственных образований.

2) Дальнейшее различие сводится к различию технологических условий производства, в которых действовали оба крупнейших теоретика НОТ. Тейлор посвятил себя механической обработке металла. Файоль работал в горном и металлургическом деле. В первом случае мы имеем дело с весьма далеко продвинувшейся автоматизацией роли рабочего. Во втором — индивидуальная и групповая инициатива, способность и интерес работников сохраняют весьма крупное значение для правильного течения производственного процесса.

Черты сходства и различия в исканиях и условиях труда обоих крупнейших представителей нотовской мысли — Тейлора и Файоля — можно было бы сжато обрисовать следующим образом:

1) И Тейлор, и Файоль одинаково пытались применить к своей организационно-административной, деятельности научные методы и знание.

2) Работа Тейлора протекала преимущественно в рамках мастерской, Файоль же выступил в качестве организатора крупного производства и работал над гораздо более широким организационным комплексом, нежели Тейлор.

3) Тейлор имел дело с механической обработкой металла где работа чрезвычайно автоматизирована и с работника перенесена на машину. Файоль- горный инженер и металлург - имел дело с производством, где живая рабочая сила в значительной мере сохраняет самостоятельную роль,

4) Наконец, более чем вероятно крупное значение различия общесоциальных условий. Рабочее движение Франции значительно более активно и выдержано, чем рабочее движение Америки.

Из совокупности названных условий выросли чрезвычайно существенные различия в устремленности внимания и интереса обоих теоретиков, образовались различные поля применения научного метода и знания в производстве.

Тейлор устремил все свое внимание на задачу научной организации машинного и мускульного-трудового процесса. Файоль сосредоточил свои изыскания на вопросах организации

управления, социально-трудовой организации производства. К одному и тому же вопросу — организации производства — Тейлор и Файоль подходят с разных сторон, и каждый по своему односторонне разработал соответствующую часть целокупной и сложной проблемы...с.177-178.

Этот замечательный, но, к сожалению, малоизвестный современному читателю ученый-нотовец отмечал: "Руководство техническим процессом переходит к инженерам, работающим методом научного анализа, наблюдения и эксперимента" ²⁰⁷. По его мнению, наука выступает той силой, которая концентрирует опыт и знания, упорядочивая их в логические формулы и научные обобщения. Важны не только теоретические знания, но и практические методы управления людьми, ибо социалистическое общество заново не только строит государственный аппарат, но и создает для него новых людей, в новых условиях и для новых целей. Однако временами Витке допускал ошибки методологического плана. В частности, считал принципиальное различие между естественными и социальными науками "предрассудком старой культуры". В этом же ключе он решал вопрос о трудовом коллективе, который якобы можно конструировать как "целесообразный социальный аппарат" ²⁰⁸.

Витке предлагал изучать архив, канцелярию, учетную систему как совокупность социальных трудовых отношений. Для этого, по его мнению, надо издавать больше книг по искусству управления персоналом, закреплению кадров, условиям труда, т.е. по "социологическим основам административной работы" ²⁰⁹.

Вопросами управленческого контроля, коллегиальности и единоначалия, совершенствования организационной структуры, стиля управления занимался Всеукраинский институт труда (г. Харьков), который возглавлял Ф.Р. Дунаевский. Рационализацию труда и управления он понимал прежде всего как процесс социальный ²¹⁰. В основу своей классификации Дунаевский положил принцип структурной роли функций в системе целого. Были выделены три основные фазы организационного процесса: 1) инициация, т.е. воплощение проект административной структуры в первых реальных действиях; 2) ординация, т.е. период отладки деятельности управленческого аппарата до нормального его функционирования; 3) администрация, т.е. оперативная работа по решению управленческих проблем в сложившейся системе руководства. Соответственно выделяются и три типа функций: починные, устроительные и распорядительные ²¹¹. Характерная особенность его теории — стремление повысить обоснованность управленческих решений. Понятно повышенное внимание, которое уделялось в институте Дунаевского анализу распоряжений, приказов, отчетов и другой объективной информации.

В работах Ф. Р. Дунаевского отводится центральное место концепции «административной емкости». Под «административной емкостью» автор этой концепции понимал способность непосредственно руководить определенным количеством лиц. Эта способность может варьироваться в зависимости от степени одаренности того или иного руководителя, его личностных качеств, но такие колебания в целом незначительны, ибо «никто не может руководить непосредственно работой слишком большого количества лиц» ²¹². Таким образом, в основе «административной емкости» лежит фактор ограниченности человеческих сил. Именно это приводит к тому, считает Ф. Дунаевский, что с ростом и усложнением общественного производства, с увеличением управляемого населения между центральными органами и низовыми администраторами катастрофически разбухает промежуточное звено руководящих органов, которое призвано компенсировать превышение «административной емкости» центра. Возникает огромная иерархия, каждая последующая ступень которой как бы расширяет «административную емкость» вышестоящей. Проблема непрерывно растущего промежуточного звена между центром и периферией становится все более острой, взволнованно пишет Ф. Р. Дунаевский, «сгущается туман бумажного производства», который,

²⁰⁷ Там же, с.152

²⁰⁸ Там же, с.154-156

²⁰⁹ Там же, с.159

²¹⁰ О предпосылках рациональной организации : Тр. Всеукр. Ин-та труда.- Харьков. 1928. Вып.2, с.6.

²¹¹ Там же, с.13-16.

²¹² Дунаевский Ф. Р. Об индустриализации в управленческой работе//Производство, труд, управление. - 1925.- № 4(6). - с.61

естественно, негативно влияет на эффективность управления, а следовательно, и управляемого объекта.

Разрешение проблемы промежуточного звена возможно, по мнению Ф.Р.Дунаевского, возможно двумя основными путями: или построить «промежуточное звено» какого-то нового типа, или уменьшить до последней степени саму нужду в нем²¹³. Первый путь заключается в тщательном подборе персонала, его подготовке, в новых методах планирования и стимулирования и т. д., иными словами, в совершенствовании социально-экономической стороны управления. Однако, несмотря на всю важность этого пути, самостоятельно разрешить проблему «промежуточного звена» только на этой основе невозможно. Понимая это, профессор Дунаевский рекомендует идти одновременно двумя путями. Второй путь — это расширение границ «административной емкости» с помощью техники, т. е. рационализация технической стороны управления. Задача состоит в передаче машинам всей механической работы, подготовляющей материал для его осмысливания, чтобы быстро и точно проследивать эффект каждого отдельного мероприятия²¹⁴. Именно в этом ученый видит действительно исторический смысл управленческой техники, настойчиво призывая к индустриализации и автоматизации управления.

Перед нами, несомненно, одна из первых, к сожалению, очень немногих попыток комплексного подхода к проблемам совершенствования управления производством. Тонкое научное чутье позволило Ф. Р. Дунаевскому избежать весьма распространенной ошибки, которая имела место во многих теоретических построениях 20-х годов. Речь идет об абсолютизации того или иного аспекта управления. Так, авторы наиболее популярной в 20-е годы «производственной трактовки» управленческих процессов ответственные работники Института Техники Управления Е. Ф. Розмирович, Э. К. Дрезен и другие в поисках решения управленческих задач отправились по очень важному и нужному техническому пути, но «поскользнулись» на нем, начав его гипертрофировать. В своих выводах они дошли до полного отрицания социального аспекта в управлении, возбужденно доказывая, что оно представляет собой «чисто технического характера процесс»²¹⁵, поэтому не нужна и наука об «особых способах по управлению людьми»²¹⁶, и что, наконец, для осуществления управления необходима лишь некоторая сумма технических знаний и навыков, которая по мере «дальнейшего развития индустриализации будет становиться все меньше и меньше», управление также будет «все проще и проще», пока не умрет в конце концов не только «как специфическая командная функция, но и вообще как функция»²¹⁷. Таков логический итог увлечения техническим подходом. Исключив вначале социальный аспект, его сторонники вскоре совсем «умертвили» управление.

Е.Ф.Розмирович О некоторых научных теориях управления государственным учреждением и предприятием. Социалистическое хозяйство 1925, №1.

...Несовместимость этих претензий с основными принципами всей нашей государственной системы и нашей общественности уже ясна. Выборность всех должностных лиц, сменяемость их в любой момент избравшими их советами и, наконец, такая организация государственного управления, при которой каждая кухарка могла бы. управлять государством, при которой все трудящиеся поголовно, по очереди могли бы привлекаться,— такими были и остаются основные лозунги нашего строительства. Мы их выставили на основании точного научного прогноза о неизбежности объективной эволюции промышленного развития и общей эволюции общественных отношений после экспроприации буржуазии. Они остаются лозунгами нашей практической политики для нас и до сих пор, но с ними никак не может примириться ни теория о необходимости создания особой группы специалистов по управлению, ни теория об их особом значении в будущем. Впрочем, эта теория противоречит всем вообще нашим представлениям о государстве будущего.

Мы напомним по этому поводу слова Владимира Ильича: «Развитие капитализма,— пишет он,— в свою очередь создает предпосылки того, чтобы действительно все могли участвовать в управлении государством. К таким предпосылкам принадлежит поголовная грамот-

²¹³ Там же, с.62

²¹⁴ Там же, с.64

²¹⁵ Розмирович Е. НОТ, РКЦ и Партия. - М., 1926. С. 209.

²¹⁶ Техника управления. 1925. № 2.

²¹⁷ Розмирович Е. К итогам работы РКИ по НОТ//Вопросы советского хозяйства и управления. - 1924. - № 4—5. - с. 114.

ность, осуществленная уже рядом наиболее передовых капиталистических стран, и затем «обучение и дисциплинирование» миллионов рабочих крупным обобществленным аппаратом почты, железных дорог, крупных фабрик, крупной торговли, банковского дела и т. д.» («Государство и Революция», стр. 86. Изд. «Московский рабочий»)

Итак, технику, а не «административно-организационную магистраль» выдвигал Владимир Ильич, как тот рычаг, «который научит рабочих управлять государством, технику, как могучее средство упрощения этого самого управления и, наконец, как величайший фактор не только приближения вообще массы к этому управлению, но и упразднения в конце концов самого управления». Вот такова была концепция Владимира Ильича, которая перешла и к нам, как теоретическое представление и практический лозунг. «Такое начало (социальной революции.- Е. Р.) на базе крупного производства,— пишет дальше Вл. Ильич, - ведет к тому постепенному созданию такого порядка, когда все более упрощающиеся функции надзора и учета будут выполняться всеми по очереди, будут становиться привычкой и, наконец, отпадут, как особые функции особого рода людей (там же, стр 40,— курсив наш)

Картина будущего, нарисованная здесь Владимиром Ильичем, ни в малой степени, конечно, не совпадает ни с витковскими представлениями, ни с его трактовкой движущих сил, которые приведут к такому будущему. Вместо государства, в котором все управляют и где поэтому исчезает само управление как функция, вместо «обучения и дисциплинирования» рабочих самим процессом производства, что приводит к такому управлению, вместо марксистского представления о том, что именно в этом прогрессе техники для нас основная движущая сила развития, вместо всего этого — представление о том, что никакое социалистическое развитие не может иметь места вовсе, если не будет опираться на организационно-административную деятельность вышеуказанной группы лиц, проектирование самой этой деятельности, как неизбежно долженствующей быть распространенной на «быт, труд и политику», поставление на первый план, как практической задачи дня, разработки проблем именно этой деятельности в противовес и отрицание разработке технических проблем, «ибо, во всяком случае, не через мастерскую пройдет магистраль», - вот что предлагает школа Файоля.

Принципиальная пропасть отделяет эти теории от марксизма и ленинизма, а этим все сказано.

Мы остановимся в заключение на последнем вопросе о практической ценности этой школы, если бы она получила официальное признание или отражение на практике.

Новое учение - файолистская школа - ничего еще не дала на практике и не может ничего дать. И наш автор равно оказался бессилем и не смог в своих практических предложениях пойти дальше общих фраз «о культивировании духа улья» и слов о необходимости создания особой, «социально-психологической атмосферы». Больше этого дать было объективно нельзя, ибо реальная жизнь и ее реальные сношения оказались регулируемы и управляемы совершенно иными факторами, чем те, культивировать которые были намерены и о существовании которых утверждали Файоль, Витке и их последователи.

Социалистическое хозяйство, 1925, № 1

Интересной, на наш взгляд, является концепция "трех категорий свойств функционеров" Ф. Дунаевского. В ее основе лежит тезис о том, что качества, требуемые от руководителя любого ранга, определяются конкретной ситуацией, а не какой-то априорной нормой, например, "идеальным типом" руководителя (как у Тейлора). Ситуационность задается организацией и характером труда. Скажем, первая ситуация выглядит у него так: работа полностью отлажена, должностные обязанности расписаны точно и в срок, здесь необходим "функционер", отличающийся умением подчиняться установленным нормам, выполняя их аккуратно и быстро. При этом степень сложности выполнения его функций будет определяться количеством одновременно поступивших к нему единиц информации, а также степенью непрерывности поступления документов. Вторая ситуация. Там, где дело не налажено, организационная структура управленческого аппарата отсутствует (своего рода "нулевой цикл"), там необходимы волевые качества руководителя и умение выделить главное в сложившейся обстановке, найти единственно правильное решение. Особенно

необходимы здесь, выражаясь современным языком, качества неформального лидера: умение влиять на людей, настойчивость, чувство юмора и т.д.²¹⁸.

Ф.Р. Дунаевский неразрывно связывал вопрос о качествах руководителя с постановкой и организацией административного дела. Он предложил следующую методику: 1) построить или выбрать несколько однородных управленческих систем; 2) точно измерить эффективность их деятельности; 3) Разработать методы сравнения этих результатов; 4) достаточно полно протестировать всех руководителей этих учреждений; 5) "установить, какие тесты дают наибольшую корреляцию с установленной объективной успешностью"²¹⁹.

С позиций психологии методологические и экспериментально-методические исследования коллектива проводили В.А. Артемов, А.С. Залужный, Л. Войтоловский, Б.В. Беляев, Г.А. Фортунатов, Е.А. Аркин и Л. Бызов.

Особое направление в изучении коллектива, непосредственно выходящее на проблемы организации производства, подготовки квалифицированных рабочих, стимулирования и нормирования труда, социального климата и методов руководства, как уже отмечалось, составил) исследования ученых-нотовцев — А.К. Гастева, П.М. Керженцева А.Ф. Журавского, Ф.Р. Дунаевского, Н.А. Витке.

Видным представителем организационно-социального направления в советской науке о труде и управлении был профессор Томского университета И. Н. Бутаков. Он оставил немалое теоретическое наследие, которое, к сожалению, совершенно не изучено.

И. Н. Бутаков исходит из того, что цель организации любого предприятия заключается в том, чтобы связать воедино, в планомерно функционирующую систему «вещные факторы и личные силы производства». В этой области много различных проблем. Одной из них является проблема механизма служебных отношений, т. е. «иерархической соподчиненности агентур, занятых в предприятии»²²⁰. Это очень важная проблема, связанная с организацией личного фактора производства, с управлением трудовыми коллективами; ей И. Н. Бутаков уделил в своих работах главное внимание.

Сетую на крайнюю отсталость теории управления и призывая умножить усилия по ее формированию, И. Н. Бутаков усматривал непереносимое условие успешности ее развития в тесном союзе с практикой хозяйствования. Нельзя, считал он, противопоставлять науку практике и наоборот, «между истинной практикой и истинной наукой нельзя провести никакой демаркационной линии». Для того, кто противопоставляет теорию практике (или наоборот), идеалы науки становятся вразрез с фактами обыденной жизни. Для того же, кто в этих идеалах видит руководящие принципы для практики, направляющие на путь здоровых решений того или иного вопроса, подобного противоречия не существует, а наука и практика представляются лишь нераздельными частями известного целого, от гармоничного сочетания которых и зависит судьба всего этого целого²²¹. Одним из серьезных препятствий на пути развития теории организации и управления промышленными предприятиями было относительно небольшое количество сведений об административно-организационной деятельности, поскольку последняя, по существу, ранее не систематизировалась и не обобщалась. Отмечая это, профессор И. Н. Бутаков так же, как и П. М. Керженцев, делает чрезвычайно важный вывод о необходимости использования организационного опыта, накопленного не только в производстве, но и в других отраслях, в частности военного опыта. Сформулированные на основе такого опыта выводы не должны быть игнорируемы при разработке вопросов управления людьми, человеческими коллективами. Эта рекомендация имеет огромное значение и сегодня. Что касается самого И. Н. Бутакова, то он последовательно реализует ее при анализе организационно-управленческой проблематики. Мы постараемся показать это, рассматривая его работы.

Будучи твердо убежденным в том, что управленческая деятельность представляет собой и науку, и искусство, профессор И. Н. Бутаков высказывает ряд интересных положений о характере и предмете науки управления, о ее соотношении с другими отраслями научного знания и с искусством руководства.

²¹⁸ О предпосылках рациональной организации : Тр. Всеукр. Ин-та труда. Харьков. 1928. Вып.2 с.69

²¹⁹ О предпосылках рациональной организации : Тр. Всеукр. Ин-та труда. Харьков. 1928. Вып.2 с.168

²²⁰ Бутаков И. Н. Административно-техническая организация промышленных предприятий. - Томск, 1921. С.5

²²¹ Бутаков И. Н. Организация промышленных предприятий, как наука и как искусство. Основные типы административной организации в производстве. - Изд. 2-е. Томск, 1926.с.4

Сама по себе мысль о науке управления как о стыковой науке, безусловно, верна и прогрессивна. Однако представления И. Н. Бутакова о ней аморфны, они так и не обрели четкости. Из его рассуждений следует, что достаточно «выбрать» в существующих науках весь материал, относящийся к организации, и теория управления готова. Но подобный «реквизиторский» путь формирования последней весьма сомнителен.

Интересны суждения И. Н. Бутакова о соотношении науки и искусства управления. По его мнению, теория управления не заменяет собой искусства руководителя. Было бы большой ошибкой думать, предостерегает он, что принципиальная, теоретическая часть организации и администрации предприятий «должна совершенно убить момент личного творчества, подвести все под рецепты-шаблоны, твердые правила, стремящиеся на каждый случай дать готовые решения, превратив живое дело ведения и организации предприятий в мертвую схоластику».

И. Н. Бутаков писал, что схема Ф. Тейлора не может быть признана универсальной, не меньшее право на существование имеет и «административно-военная схема служебных отношений», за которую он ратует.

Здесь важно отметить, что в отличие от многих своих современников И. Н. Бутаков, во-первых, сумел преодолеть известную робость в отношении «законодателя мод», «отца» теории управления - Ф. У. Тейлора. Во-вторых, он сделал попытку, опираясь на военный опыт, сформулировать собственную модель «механизма служебных отношений», краткое содержание которой сводится к следующему. Каждая техническая единица в целях удобоуправляемости должна быть расчленена на известное число органов при неременном условии, чтобы начальник ее не испытывал надобности входить в мелочные распоряжения, в непосредственное соприкосновение со значительным числом частных начальников и чтобы в то же время воля его как можно скорее, без малейшего трения и задержек передавалась массе исполнителей²²². Это – вывод военной науки.

²²² Бутаков И. Н. Организация промышленных предприятий, как наука и как искусство. Основные типы административной организации в производстве. - Изд. 2-е. Томск, 1926, с.18

ГЛАВА 12. ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ

Выделяются 12 важнейших характеристик, отличающих системы менеджмента.

Таблица 9²²³

Сравнительный анализ корейской, японской и американской системы менеджмента

Корея	Япония	Америка
1	2	3
Компания как полусемейная община	Компания как община	Акцент на общине не делается
Резкое разделение между владельцами, управляющими и работниками	Не сильные различия между управляющими и работниками	Резкие различия
Слабо поддерживают идею пожизненного найма	Идеал пожизненного найма	Идеала пожизненного найма не существует
Очень сильный акцент на иерархии должностей	Сильный акцент на иерархии должностей	Иерархия управления связана церемонией
Опора на лояльность и сотрудничество	Опора на сотрудничество, гармонию и согласие	Опора на индивидуальные достижения с узкой спецификой работ
Управленческие полномочия сильно ограничены политикой и интересами собственника	Полномочия управляющих ограничены их собственной трудовой мобильностью	Полномочия управляющих находятся под контролем профсоюзов
Возраст и продолжительность службы рассматриваются как важный критерий	Возраст и продолжительность службы обязательно рассматриваются как поощрительный критерий	Возраст и продолжительность службы только косвенно рассматриваются как критерий для поощрения
Четкая определенность полномочий и неопределенность ответственности	Неопределенность полномочий и ответственности	Границы полномочий и ответственности четко определены
Преобладают профессиональные союзы предприятий	Почти исключительное существование профсоюзов предприятий	Профсоюзы
Сильно распространено индивидуальное и совместное обучение для выполнения разнообразных работ	Индивидуальное обучение для выполнения разнообразных работ	Индивидуальное обучение для выполнения узкоспециализированных работ
Значительное чередование работ и гибкость их границ	Чередование работ и гибкость их границ	Акцент на узкоспециализированных работах со строго определенными границами
Компания вербует персонал на основе опыта, возраста, образования и семейных связей	Фирмы вербуют персонал на основе возраста и образования	Работников набирают на основе квалификации, опыта, необходимого для данной должности

Эти характеристики проявляются и в трудовой этике (см. табл.5).

Таблица 5²²⁴

²²³ Song Y. N. The rise of Korean Economy.- Oxford,1990,p. 191.

Сравнение трудовой этики в Корее, Японии и США

Характеристика	Корея	Япония	США
Рабочая этика	Высокая	Высокая	От средней к низкой
Ориентация достижения	Достижение группы	Достижение группы	Личное достижение
Социальный контракт	Сохранять гармонию	Сохранять гармонию	Гарантировать справедливость
Основа для служебного успеха	Старшинство	Старшинство и исполнение трудовых обязанностей	Личные трудовые качества
Основа во взаимоотношениях между начальниками и подчинёнными	Патернализм	Патернализм	Бюрократическая модель
Основа для деловых взаимоотношений	Личные взаимоотношения	Личные взаимоотношения	Юридически оформленный контракт
Принятие решений	Сверху вниз	Снизу вверх	Сверху вниз
Роль женщин	Подчинённые	Подчинённые	Равные

Для развернутого понимания сути американской и японской систем менеджмента можно обратиться к работе Грейсон Дж. К. мл., О'Делл К. «Американский менеджмент на пороге XXI века».

...2. Японский опыт. Сегодня большинство людей знают, что: 1) "пожизненный найм" в Японии распространяется на работников до 55 — 60-летнего возраста; 2) система "пожизненного найма" охватывает только 25 — 30% японских рабочих, которые трудятся в крупных компаниях; 3) в случае резкого ухудшения финансового положения японские компании все равно проводят увольнения; 4) соглашения о гарантиях занятости не записаны в официальных документах; 5) гарантии занятости являются только одной из составных частей системы управления трудовыми ресурсами, которая включает привлечение новых работников, их подготовку, оплату труда в зависимости от стажа и гибкую систему заработной платы.

Имея в виду эти моменты, можно все-таки говорить о том, что гарантированная занятость, предоставляемая многим японским рабочим и служащим, стала одним из краеугольных камней успеха японских компаний в достижении высокого уровня производительности и качества, обеспечила лояльность работников по отношению к своей компании, стимулировала повышение квалификации через систему горизонтальных перемещений.

3. Американский опыт. Аналогичный опыт имеется и у ряда американских компаний. Например, компания "Ай Би Эм" не увольняет работников по экономическим причинам вот уже около 35 лет. В этой компании широко используются такие методы, как периодическое прекращение найма новых работников, проведение программ переквалификации, досрочный выход на пенсию и т.п.

Многие компании широко используют специальные долгосрочные программы управления трудовыми ресурсами, которые помогают избежать массовых увольнений (с.169).

...Когда в 1984 г. Х. Росс Перо стал членом совета директоров "Дженерал моторс", он впервые по-настоящему взглянул на проблемы, стоящие перед американской автомобильной индустрией. Он предложил "Дженерал моторс", если она действительно хочет победить

японские компании, переключить внимание с основных фондов на людей и сломать стену между рабочими и руководством.

"Нам необходимо, - отмечал Х. Перо, - сделать несколько символических шагов, знаменующих переход "Дженерал моторс" в новую эру. Я бы закрыл 14-й этаж и отказался от обеденных залов для руководства".

Перо считал, что руководители и рабочие должны обедать в одних и тех же столовых, парковать машину на общих стоянках, как это делается в компании "И Ди Эс" в Далласе. "Актом милосердия" было его предложение выплачивать работникам, находящимся на повременной оплате и на твердом окладе, ежегодные бонусы по одним и тем же критериям.

Как понял Перо, подобные идеи в штаб-квартире "Дженерал моторс" считаются неприемлемыми. Совет директоров компании был готов заплатить Перо за его пакет акций в 700 млн. долл., лишь бы заставить его прекратить настаивать на своих предложениях (с.200).

...Немного вещей вызывают такое раздражение, как отдельные столовые для руководства. Те, у кого они есть, яростно защищают их и не могут даже представить, как обходиться без них. Они говорят, что время высших руководителей слишком дорого стоит, чтобы тратить его на стояние в очередях в буфетах.

Однако очередь в буфете — одно из тех мест, в котором можно почувствовать жизнь компании. Коль скоро большинство людей не собирается следовать японскому примеру и проводить долгие часы в барах вместе с коллегами и подчиненными, завтрак и обед могут дать возможность быть в курсе повседневных дел.

Есть руководители, которые ценят такую возможность. Ричард Роджерс, президент фармацевтической компании "Синтекс", ежедневно завтракает вместе с сотрудниками компании в буфете ее штаб-квартиры в Пало-Альто. Непохоже, чтобы "Синтекс" понесла от этого убытки.

Другие настаивают на том, что отдельные столовые для руководителей необходимы для обсуждения деловых вопросов с покупателями или таких проблем, которые требуют конфиденциальности. В ответ на это "Макдонел Дуглас Электроник" превратил обеденный зал для руководителей в обеденную комнату для гостей. Любой сотрудник может заказать эту комнату для конфиденциальной встречи, беседы с посетителем или для того, чтобы накормить людей, участвующих в длительном совещании. В то же время у всех есть отличная возможность пообедать в очень приличном буфете...

...Холодным, промозглым днем, когда дует сильный северный ветер, служащим в Детройте очень трудно понять, почему ближайшие к входу места для стоянки машин зарезервированы за высшим руководством.

Объяснение необходимости специальных стоянок обосновывается примерно так же, как и необходимость отдельных столовых: "Время наших руководителей слишком дорого, чтобы терять его в поисках места для машины".

Многие фирмы отказались от этого. Фирмы, которые придерживаются принципа "первым приехал — первым поставил машину", увидели, что их сотрудники оценили этот жест. Лучшие стали себя чувствовать и большинство молодых руководителей. Из недавнего отчета Американского центра производительности (АЦП) мы увидели, что за последние пять лет от выделения специальных мест для машин руководителей отказались 12% опрошенных фирм.

Очень трудно вести разумную дискуссию о необходимости особых столовых и мест стоянки авто. Если группа работников компании или ее руководителей хотят организовать обед без посторонних в тихом месте, безусловно, у них должно быть место, в котором можно спокойно посидеть. Безусловно, необходимо резервировать отдельные стоянки для машин гостей, сотрудников-инвалидов, службы безопасности, снабженцев, курьеров и кого-то еще. Разница в том, что это должно быть связано с характером работы и ответственностью, а не быть простой должностной привилегией.

...Министерство труда в 1982 г. прекратило использовать термины "белые воротнички" и "синие воротнички" для описания социального статуса работника. По мере того, как работа все больше и больше становится основанной на знаниях, все больше связанной с оказанием услуг, различие по этому признаку теряет смысл. В конце концов техники в "Эй Ти Ти" сейчас ходят в костюмах с галстуком и носят инструменты в атташе-кейсе. Кто они — "синие воротнички", рабочие?

Хотя стиль одежды становится все менее значимым в учреждениях, этот вопрос достаточно остро стоит на заводах. На сборочном заводе фирмы "Крайслер" в г. Джефферсон

Авению профсоюз автомобильных рабочих согласился укрупнить 90 видов рабочих профессий в 10, при условии что "Крайслер" произведет реконструкцию, и мастера перестанут носить галстуки.

Одежда очень долго служила символом статуса, она отличала руководителя от рабочего, и многие руководители и сейчас не готовы отказаться от этого. Кен Иверсон, глава "Нукор Стил", рассказал, как все компании стали носить каски одного цвета:

"Идея касок пришла в голову мне. И после того, как мы объявили о ней, я получил письма от мастеров, в которых говорилось примерно следующее: "Это мой отличительный знак. Я кладу каску около заднего стекла автомобиля, чтобы каждый мог ее видеть. Все мои соседи знают, что я работаю мастером". Я ответил на письма в благожелательном тоне, однако написал, что признание должно зависеть от способностей руководителя, а не от цвета каски".

Если в компании не носят каски, знаками отличия могут служить значки или эмблемы различного цвета. Нам известен случай в одной компании, когда и через четыре года после отмены дифференцированных цветов некоторые руководители продолжали жаловаться на то, что нашивки с именем стали все одного цвета. "Раньше я сразу понимал, с кем разговариваю, по цвету его нашивки".

Японцы известны тем, что одеваются все во время работы одинаково. Как заметил Фрэн Гибни, во время его работы руководителем издания "Британской энциклопедии" на японском языке, и высшие руководители, которые завесь день ни разу не прикасаются к инструменту, ходят в спецовках. Солдаты любят, чтобы генералы носили полевую форму. В то же время чувство иерархии настолько глубоко сидит в сознании японцев, что их руководителям не нужны какие-то особые знаки различия".

Эта практика начала проникать и в Америку. Марвин Раньон, американец, президент "Ниссан Мотор Мэнзифекчурина", носит те же синие брюки и рубашку, что и 2600 работников его завода. Рабочие и руководители завода компании "Хонда" в Мэрисвилле, штат Огайо, носят одинаковую форму. Так же поступают и корейцы. Весь этот разговор о столовых, стоянках, одежде и т.д. направлен не на подрыв авторитета, а на то, чтобы не делать из должности фетиш. Американские организации сокращают количество иерархических уровней, становится меньше возможностей для продвижения, и поэтому не стоит внешними знаками подчеркивать невозможность для абсолютного большинства работников стать руководителями фирмы. Необходимо искать другие пути признания высоких достижений и обеспечения возможности роста и раскрытия способностей. Это могут быть более широкие должностные обязанности, назначения руководителями проектов, горизонтальные перемещения и ротация, большая самостоятельность в выборе проектов.

По нашему мнению, устранение чувства дистанции, вызываемого символами статуса, приведет к улучшению взаимодействия между сотрудниками и облегчит переход к коллективной работе. Эффект от преодоления физической дистанции между заводом и конторой будет еще более значительным (с.202-205).

Грейсон Дж. К. мл., О'Делл К. «Американский менеджмент на пороге XX1 века»: Пер. с англ. – М. Экономика 1991, 319с.

Система управления явилась одним из факторов экономического подъема Японии. По некоторым своим параметрам эта система оказалась более приспособленной к условиям научно-технической революции, чем, например, европейская или американская система. И не случайно так внимательно изучают эту систему и американские, и западноевропейские специалисты.

Какие же моменты характеризуют японский менеджмент?

Во-первых, ориентировка на технические и технологические нововведения. В Японии поднялись и стали процветать те корпорации, которые активно перенимали более передовую технику и технологию Европы и Америки. Нововведения — это лозунг японского бизнеса. В течение десятилетий он питался стремлением японцев преодолеть отсталость от других стран. Сейчас курс на нововведения приобрел самостоятельное значение.

Вторая отличительная черта японской системы управления — учет социальных, культурных, исторических и национальных особенностей своей страны. В противоположность механической, жестко организационной, так сказать, машинно-конвейерной, электронно-формализованной системе управления США, японская система учитывает и впитывает десятки специфических, не-

повторимых, преходящих элементов. И очень характерно, что такая система управления, больше ориентированная на «искусство», чем американская.

Другой элемент японского управления — тенденция к системе пожизненного найма. Есть особенности и у японской бюрократии (например, система «советов с начальством»).

В японском управлении (в отличие от американского) не человека подбирают под должность — четко описанный и фиксированный круг обязанностей,— а, напротив, имея работника, тщательно изучают его (в том числе и с помощью психологических тестов) и затем определяют, какие обязанности ему можно поручить. Очевидно, что японский подход больше ориентирован на более полное использование всех возможностей работника, и поэтому он заслуживает внимательного изучения.

Или взять вопрос о «должностях не по должности». Речь идет о проблеме повышения статуса и заработной платы лицам, должностное положение которых в иерархии управления не меняется, но опыт и знания которых с годами увеличиваются. По нашей терминологии, речь идет о введении своего рода званий и рангов в системе управления производством, которые позволяют работнику расти «по горизонтали». Тот факт, что японские фирмы такие звания используют, очень характерен.

Но все же самое главное в японском менеджменте не сами по себе те или иные элементы, а общая идея о том, что управление должно учитывать социальные, исторические, национальные особенности. Опыт Японии показывает, что такое управление более гибко, прочнее, динамичнее, эффективнее. В последние годы ведутся интенсивные поиски «европейского» (то есть западно-европейского) варианта менеджмента. Используя возможности электронной техники и математических моделей и одновременно уяснив все ограниченности формализованных систем управления вновь обращаются только к человеческому фактору (о чем шла речь выше), но и ко всей совокупности связанных с этим фактором национальных особенностей и традиций.

Тип организации характеризуется следующим разделением на категории работников внутри компании. Например, корейские компании состоят из трёх категорий работников: стержневая группа, постоянная группа и, так называемая, второстепенная (маргинальная) группа. Стержневая группа состоит из работников, которые играют существенную роль в компании, проработали в ней в течении долгого времени и связали свою судьбу с этой организацией. В стержневую группу входят и владельцы компании. Людей, которые входят в стержневую группу, высоко ценит глава компании. Постоянную группу составляют обычные работники (как управленцы, так и рабочие), которые проработали в компании достаточно долго, что бы внести какой либо вклад в её развитие. Некоторым членам постоянной группы удаётся попасть с течением времени в стержневую группу, а некоторые покидают компанию добровольно или вынужденно. Члены стержневой группы уходят из компании крайне редко. Хотя пожизненный найм, как политика, не так силен в Корее, как в Японии, взаимные обязательства и растущая экономика свели на нет противоречия между этими группами. Последнюю группу составляют второстепенные служащие, которых часто нанимают посредством личных контактов и знакомств. У этих людей отсутствуют высокие мотивации к работе, но как правило их не увольняют из компании во время экономических кризисов из-за их связей.

Для облегчения понимания деления служащих на три группы можно сравнить Корею, Японию и США.

Для Японии типична система деления работников на две группы. Первая группа — стержневая группа, которая значительно превышает стержневую группу в корейских компаниях. Эту группу составляют люди, которые работают в компании пожизненно. Вторая группа — постоянная группа, её составляют как мужчины, так и женщины, у которых взаимные обязательства с компанией не так сильны, но тем не менее им предоставляется более или менее стабильная занятость. Как и стержневая группа в корейской компании, стержневая группа японской компании несёт ответственность за сохранение и развитие компании, так как считается частью корпоративной семьи. Было подсчитано, что соотношение служащих трёх групп в Корее составляет, примерно, 10:80:10, а в Японии это соотношение составляет 30:70.

В американских компаниях только несколько человек считается стержневой группой компании. Даже управленцы высшего звена считаются служащими, нанятыми со стороны, а не членами корпоративной семьи. Большинство американских управленцев высшего звена чувствуют, что служащие — расходный материал и, поэтому они редко проявляют взаимные обязательства по отношению к компании, как это принято в корейских и японских компаниях. Поэтому американскую компанию можно описать, как организацию, состоящую из двух групп служащих, у которой

небольшая стержневая группа и значительно большая постоянная группа. Управленцы и рабочие внутри этих групп могут иметь различные трудовые контракты и различные взгляды, но их объединяет одно — это то, что они являются наёмными служащими, а не членами семьи. Более того некоторых из этих служащих можно рассматривать, как временных, так как они могут быть уволены во время экономических кризисов²²⁵.

При изучении особенности типа организации, помимо разделения рабочих на группы, интересно проследить и то, как различные группы служащих организованы в целях управления. В этом случае, за некоторыми исключениями, корейские и американские модели схожи.

Можно выделить три основные группы: менеджеры и технический персонал, мужчины рабочие и женщины служащие. Как и в США, можно обнаружить двух уровневое разделение белых воротничков: первый уровень — это люди, которые отвечают за процесс управления, а второй уровень — это люди, которые отвечают за производственный процесс. Эти люди являются выпускниками университетов, и попали в фирму, пройдя через жёсткую систему отбора.

Ниже уровнем находятся голубые воротнички, которые (как и в США) подразделены на квалифицированные, полуквалифицированные и не квалифицированные кадры. Эти люди гораздо более привержены к своей компании, чем их коллеги в Европе и Америке. Даже во времена трудовых конфликтов их приверженность к компании редко оспаривается.

От шести до десяти рабочих подчиняются одному мастеру, а от двадцати до сорока рабочих и три мастера подчиняются одному инспектору, который с двумя или тремя остальными инспекторами отчитывается о проделанной работе перед одним техническим инспектором. В этой высоко централизованной системе первые два уровня наблюдения находятся практически горизонтально, так как люди, работающие на этих двух уровнях отвечают за производственный процесс. А все три уровня контроля кооперируют в оценке трудовых качеств каждого рабочего.

В соответствии с конфуцианской традицией женский труд оплачивается меньше, положение женщин в компании не стабильно, и они практически не принимают участие в принятии решений. Женщин в основном нанимают на сборочный конвейер, клерками, машинистками, секретарями. Женщины играют незначительную роль в фирмах, так как их рассматривают, как временных сотрудников, так как, выйдя замуж, женщина оставляет работу. Но данная практика в последнее время стала претерпевать изменения. Так, компания Дэу стала нанимать бывших своих работниц на работу с гибким графиком, когда их дети достаточно подрастут.

Следующая характеристика типичной корейской трудовой атмосферы касается, так называемой, природы социального контракта. В Корее социальный контракт основывается на твёрдой вере в сохранение гармонии в группе. Даже в лозунге компании "LG" есть слово "inhwa", что значит гармония. Тему сохранения гармонии среди служащих также повторяют и управленцы и из других компаний. Как и рабочая этика, принцип групповой гармонии берёт своё начало из конфуцианства, которое ставит акцент на достижение гармоничных межличностных отношений любой ценой.

В корейских и японских компаниях, также как и в обществе, уделяется особое внимание сохранению гармонии в группе, в то время, как на западе акцент делается на гарантирование справедливости. Так на западе индивиды или группы индивидов, которые считают, что с ними плохо обошлись, развяжут конфликт (например, судебное разбирательство за половую дискриминацию), для того чтобы устранить то, что они считают несправедливым. Это привычная практика на западе и все люди считают её приемлемой, а дисгармония, которая возникает — это всего лишь побочный эффект в достижении справедливости. А на востоке, наоборот, люди должны соблюдать свои обязательства и мириться с несправедливостью для того, чтобы сохранять гармонию в группе. Например, управленцы во многих азиатских странах (включая Корею) могут выступить в поддержку за равенство женщин на служебном месте, но они отметят тот факт, что если они так сделают, то это создаст определённый хаос в системе управления, следовательно, этого необходимо избегать, так как сохранение гармонии в группе стоит на первом месте.

В известной мере сохранение баланса в обществе - это обязанность каждого, и эта обязанность вытесняет всякое понятие о справедливости. Действительно, в Корее и в других азиатских странах можно часто услышать о долге по отношению к своей компании и стране, а не о

²²⁵ Steers R. The Chaebol.-N.Y.: Oxford Univ. Press, 1990p.51

справедливости в какой либо области. На западе ситуация кардинально противоположна. Всё это можно проследить по следующей схеме.

Жители запада часто заняты только мыслями об индивидуальной справедливости и редко задумываются о личной ответственности. Тридцать лет назад президент США Кеннеди сказал во время своей инаугурации: "Спроси не то, что твоя страна может сделать для тебя, а что ты можешь сделать для неё". Это вызвало некоторый шок в западном обществе из-за уникальности идеи. В Корее такому замечанию нового лидера никто не уделил бы внимания, так как это была бы заурядная идея.

Другой особенностью является основа для служебного успеха. В большинстве западных стран (включая Северную Америку и Западную Европу), продвижение по служебной лестнице основывается в основном на качестве работы, которую выполняет служащий. Другие факторы также оказывают влияние на продвижение, но исполнение своих служебных обязанностей играет наиболее важную роль в решении данного вопроса. А в Корее, наоборот, главным фактором в продвижении по служебной лестнице является старшинство. Эта практика также берёт своё начало из конфуцианской традиции, которая требует сохранения групповой гармонии (так как в соответствии с этой традицией младший по возрасту не может управлять старшими). Также проще использовать метод старшинства в продвижении по службе, чем полагаться на сомнительные методы оценки персонала. Японцы также отдают предпочтение старшинству в продвижении человека по служебной лестнице, но они при этом уделяют больше внимания тому, как человек исполняет свои служебные обязанности, чем корейские компании.

Традиции конфуцианства также накладывают свой отпечаток и на взаимоотношения между руководителями и подчинёнными, которые в соответствии с традицией отличаются высокой степенью патернализма. Руководители различных уровней должны полностью нести на себе ответственность за развитие своих подчинённых, а подчинённые должны проявлять уважение и покорность по отношению к своим начальникам. Между ними существуют взаимные обязательства и обязанности. В Корее употребление алкогольных напитков начальником вместе со своими подчинёнными считается обычным делом. Во время таких встреч принято обсуждать как личные вопросы, так и дела связанные с работой. Такие встречи очень благотворно влияют на создание гармонии в коллективе. Кроме этого менеджеры должны проявлять интерес к повседневной жизни своих подчинённых (то есть посещать похороны, дни рождения и т. д.). Интерес к повседневной жизни служащих не случаен, так как семейные конфликты и проблемы влияют на выполнение служащими их служебных обязанностей. И поэтому эти проблемы необходимо отслеживать и помогать служащим в их разрешении.

Эта практика резко отличается от той, которая принята на Западе, где работа и личная жизнь резко разграничиваются. Действительно, в США работодателям законом запрещается задавать вопросы служащим, которые не связаны с их служебными обязанностями. В США взаимоотношения между руководителями и подчинёнными более отчуждённые и управляются законами бюрократии. Бюрократическая модель зародилась в Германии в XIX веке и распространилась по другим западноевропейским странам, как идеальная форма организации, которой руководит рационализм и заслуги перед организацией, а не фаворитизм и личные взаимоотношения. В соответствии с данной системой патернализм расценивается как одна из форм фаворитизма или как агрессия по отношению к личности. Каждый заботится о самом себе, а что происходит за пределами рабочего места, не должно никого касаться.

"Сделано в Японии; Акио Морита и "Сони".

Задача японского менеджера - установить здоровые отношения со всеми сотрудниками, создать на фирме, так сказать, семейную атмосферу... Ориентация на человеческий фактор должна быть искренней, иногда она требует смелости и даже готовности идти на немалый риск....

... Важно так же, что отношения руководства и рядовых работников в японских компаниях демократичны, как нигде в мире...

... Чуть ли не каждый вечер я ужинаю со своими менеджерами, коллегами из низшего управленческого персонала, - это очень помогает налаживанию хорошего рабочего контакта.

...Я решил издавать еженедельный бюллетень по внутрифирменным вакансиям. Теперь все недовольные могут без лишней огласки попробовать подыскать себе новое место. Так или иначе мы стараемся примерно раз в два года переводить сотрудников на смежные, либо совершенно новые участки работы...

... Важно и другое: отдел кадров теперь легко обнаруживает "болевые точки" в управленческом звене. Если подчиненные один за другим стараются уйти из-под начала того или иного руководителя, значит он сам сидит не на своем месте...

Система кадровой мобильности обладает еще одним неоспоримым достоинством: она дает способным людям возможность проявить себя... Когда человек сам выбирает себе место по душе, это становится важнейшим стимулом его активности, и он трудится, не жалея сил, так, по крайней мере, обстоит дело у нас...

В "Сони" действует непреложное правило: как только человека приняли в штат, его бывшие академические успехи теряют всякое значение, не влияют на оценку его труда, не служат сами по себе основанием для служебного продвижения. "Сони" нужны люди способные и знавшие, а не гордые носители почетных ярлыков.

...Именно синтез противоположных точек зрения поможет выработать оптимальное решение...

... Если в компании думают только менеджеры, она ничего не добьется...

...Сегодня мы получаем от каждого в среднем по восемь рационализаторских предложений в год ... и воплощаем лучшие из них в жизнь...

...Когда фирма терпит убытки, понижение зарплаты начинается с верха иерархической лестницы...

... Мир бизнеса - область особенная..., менеджер может из года в год совершать ошибки, и никто этого не заметит...

... «Аполон-11» доставил на поверхность луны магнитофон нашего производства... Наш магнитофон был обычным серийным изделием, он прошел соответствующие испытания и был признан годным без всякой доработки... Вот вами наглядное свидетельство, показывающее, каких результатов можно добиться, ставя перед учеными и инженерами конкретную цель...

... Молодежь, поступающая в "Сони" после университетов, проходит специальную стажировку: обладатели технических специальностей работают в фирменных магазинах компании, а специалисты не технического профиля - в цехах...

... Работая в одном месте многие годы, сотрудники фирмы вырабатывают определённые общие взгляды, идеалы, которые со временем остаются неизменными. Когда я, например, покину "Сони", ее философия не уйдет вместе со мной. В США же каждый новый руководитель обычно радикально меняет курс в соответствии со своими воззрениями (с.234-241).

Конкуренция - топливо для локомотива японской экономики ...

... Это очень жесткая форма конкуренции, однако мы чувствуем границу, за которой соперничество переходит в борьбу на уничтожение.

... Неписанное правило гласит: ни одна компания в Японии не должна стремиться к тому, чтобы полностью захватить весь национальный рынок того или иного вида продукции. Но если кто-то попросту несостоятелен, соперник не будет искусственно поддерживать его на плаву (с.245-247).

Печатается по: Морита А.Акио. «Сделано в Японии: Акио Морита и «Сони» // Иностранная литература. 1990. №3.

Традиции конфуцианства также нашли своё отражение и в том, какую роль играют личные взаимоотношения в бизнесе. Так как корейцы отдают предпочтение гармонии, а люди запада справедливости, то не удивительно обнаружить тот факт, что корейцы верят в личные контакты и межличностные взаимоотношения, а люди запада в контракт заключённый в письменной форме. В Корею большое количество времени уделяется развитию и, скажем так, воспитанию межличностных отношений, и большинство коммерческих сделок основывается на таких взаимоотношениях. Для большинства корейских бизнесменов, соглашения между двумя сторонами меняются в соответствии с меняющимися условиями бизнеса. Так как взаимная выгода — цель обеих сторон и было бы неуместно толкать одну из сторон к соглашению, если условия бизнеса для неё меняются в худшую сторону. Что действительно важно, так это сохранение межличностных контактов и получение обоюдной выгоды, а подписание контракта — это просто символ этого.

Американские менеджеры рассматривают деловые взаимоотношения совершенно иначе. Для них подписание контракта — необходимое условие ведения бизнеса. Поэтому корпоративные адвокаты и различные судебные процессы так широко распространены в США. Личные взаимоотно-

ношения рассматриваются только как средство, для гарантирования выполнения условий контракта, и мало усилий прилагается для воспитания этих взаимоотношений. Это различие в точках зрения становится очень важным, так как многие иностранные компании пытаются выйти на корейский рынок.

Другим важным аспектом в межличностных взаимоотношениях является "nunch'i". "Nunch'i" можно грубо перевести, как "взгляд в глаза другого человека". Это невербальная реакция на чей либо вопрос, приказ или замечание. И корейские бизнесмены гордятся своей способностью узнавать реакцию другого человека по выражению лица. В развитии межличностных взаимоотношений и других форм социальных контактов, невербальное поведение имеет большее значение на Востоке, чем на Западе, и успех в развитии этих взаимоотношений зависит от способности человека распознавать невербальную реакцию партнёра. Существует также корейская пословица, смысл которой следующий: "Человек, который не понимает выражения лица собеседника, не может преуспеть". В межличностных взаимоотношениях корейцы часто учитывают и тот факт, что и другая сторона обладает "nunch'i", и поэтому зачастую невербальные знаки зачастую заменяются вербальными.

Следующим важным фактором при понимании организации управления в корейских компаниях является рассмотрение процесса принятия решений. В этой области обнаруживаются значительные различия между корейскими и японскими компаниями. В Японии существует система принятия решений, которая называется "ringi-sei". В соответствии с этой системой, предложение начинает свой путь вверх снизу, так что к тому времени, когда оно достигает высшего управленческого звена, оно становится более расширенным, и в соответствии с одобренным окончательным вариантом вырабатывается курс дальнейших действий.

В теории, в корейском бизнесе используется такая же система, в Корее она называется "rimmi", или "предложение представленное на обсуждение (для иероглифического написания слов "rimmi" и "ringi-sei" используются одинаковые китайские иероглифы). Но в крупных корейских компаниях системе "rimmi" не придаётся такого важного значения, как в Японии. Исключение составляет компания Дэу, где построению консенсуса придаётся очень большое значение. Вместо этого система "rimmi" служит для других целей; а именно, для обеспечения документацией всех программ и начинаний компании и для рассеивания ответственности за воплощение принятых решений в жизнь.

В большинстве случаев менеджеры утверждают, что принятие решений в корейских компаниях высоко централизовано, и оно производится управленцами высшего звена единолично или в маленьких группах, после проведения консультаций со всеми заинтересованными сторонами. В 1973 году исследователи Врум и Иеттон определили континуум трёх основных типов принятия решений: авторитарный, где ответственное лицо принимает решение единолично, на основе информации, которую он получает временами от других; консультативный, где ответственное лицо сначала консультируется со своими подчинёнными, для того чтобы узнать их мнение по этому вопросу, а затем в одиночку принимает решение; групповое, ответственное лицо и другие заинтересованные лица принимают решение вместе.

Тоёхиро Коно «Стратегия и структура японских предприятий».

...Собственность и управление разделены, и высшие менеджеры выбираются за их способности, а не по праву наследства...

... Типичный японский менеджер обладает следующими характерными особенностями. Он имеет университетский диплом по инженерной специальности или социальным наукам... Он проработал в одной компании по крайней мере 30 лет... Он упорно трудился..., часто задерживался по вечерам на работе...

... У него есть своя специальность, но, в соответствии со статусом, его переводят из одного отдела в другой, из конструкторского в производственный или из отдела сбыта на работу с кадрами.. Таким образом, он до известной степени обладает широким кругозором. У него есть чувство перспективы... Он отождествляет себя с компанией и хочет, чтобы она росла и процветала.

...Чтобы проработать в течение всей жизни, он обязан ко всем относиться по-дружески. Он должен работать как член команды...

... Долгосрочное планирование имеет два важных основания: 1) внедрение новшеств; 2) объединение инновационных стратегий. Первое важнее в Японии, второе - в Великобритании и США.

... В Великобритании более важным считается распределение ресурсов, а в Японии - повышение качества решений.

... Качество персонала - важный элемент потенциала организации. Конкурентоспособность японских товаров во многом объясняется качеством рабочей силы.

...Доля выпускников университетов очень высока...

...Своим успехом японская система управления в значительной степени обязана именно компетентности управляющих среднего уровня...

...Существует немало исследований, посвященных международному сопоставлению степени удовлетворенности наемных работников... Исследование показывает, что японские рабочие самые неудовлетворенные в мире...

Печатается по: Тоёхиро Коно. «Стратегия и структура японских предприятий». - М.: Прогресс, 1987. - С.49, 79, 291, 330,331, 363, 364, 381.

Японская система "ringi-sei" наиболее похожа на "групповое принятие решений", хотя есть и некоторые различия. Тип принятия решений в корейских компаниях находится где-то между авторитарным и партисипативным типом и более ориентирован на тип "сверху вниз", чем тип принятия решений в японских компаниях. В компаниях, где управляют владельцы, процесс принятия решений более авторитарный, а в компаниях, где управлением занимаются профессиональные менеджеры, принятие решений более коллективное. В любом случае, коллективные методы принятия решений используются на управленческом уровне, а более авторитарные методы применяются на уровне голубых воротничков. В соответствии с конфуцианской традицией, человек, который принимает решения единолично, должен находить золотую середину между нуждами и гармонией в группе и требованиями бизнеса. Западные менеджеры зачастую не в состоянии понять это.

Различия в стилях принятия решений можно обнаружить и в США, где некоторые компании, такие как "Hewlett-Packard" и "IBM", известны тем, что в них используются коллективные методы принятия решений, в то время, как другие компании применяют более авторитарный стиль. Однако американские и корейские компании редко прибегают к японским методам принятия решений, для построения консенсуса между рабочими и управленцами в предложенном курсе действий.

Необходимо также отметить ещё одно значительное различие в процессе принятия решений. В США фундаментальным принципом хорошего менеджмента является то, что все полномочия должны передаваться вниз, на уровень, где лежит ответственность за воплощение принятых решений в жизнь. Другими словами, человек ответственный за воплощение решения в жизнь наделяется большими полномочиями, так как это напрямую влияет на решение задачи. В Восточной Азии, где власть централизована, а ответственность децентрализована, такой подход к решению проблемы не типичен. Если начальником принято решение заняться новым и рискованным бизнесом, несмотря на всеобщее убеждение, что это ошибка, подчинённые не задают лишних вопросов, а просто прилагают все свои усилия к тому, чтобы привести новое начинание к успеху, не смотря на все разногласия и трудности. Если же подобная ситуация возникнет на западе, то такие люди несут полную ответственность за осуществление проекта, а не просто прилагают все свои усилия к его осуществлению.

Последним важным фактором при понимании организации управления в корейских компаниях является рассмотрение роли женщин в организации, так как данный аспект является ключевым для экономического успеха многих корейских фирм из-за большого количества молодых высоко квалифицированных и честлюбивых, но низко оплачиваемых женщин-служащих, которые работают в этих фирмах. Только 26% женщин старше 14 лет работают (в то время как в Японии это число составляет 36%, а в США более 40%). Средний возраст работающих женщин составляет 24 года, в то время как средний возраст работающих мужчин составляет 31 год. Большинство работающих женщин молоды и не замужем и работают в основном на сборочном конвейере и клерками в офисе. Большинство компаний требуют от женщин уходить в отставку после замужества или увольняют их, когда они достигают тридцати лет, если они до сих пор не замужем.

Важным фактором организационной характеристики является степень контроля, то есть, насколько крепко и иерархично организованы внутренние связи в чеболь. Степень внутреннего контроля влияет на лёгкость, с которой происходит трансформация дополнительных издержек, вызванных внешними (внерыночными) причинами, во внутренние издержки производства. Чем

более крепка и иерархична внутренняя структура чеболь, тем легче координировать усилия по трансформации дополнительных издержек, вызванных внешними (внерыночными) причинами, во внутренние издержки производства среди компаний, входящих в конгломерат.

По сравнению с ФПГ других стран уровень контроля и иерархии во внутренней структуре корейских ФПГ чрезвычайно высок. Их можно только сравнить с японскими ФПГ (дзайбацу), которые существовали до Второй мировой войны, и уровень семейного контроля во внутренней структуре, которых был чрезвычайно высок. Современные японские конгломераты, которые называют кейрецу, включая те, которые сгруппированы вместе со старыми дзайбацу (Мицуи, Мицубиси и Сумимото), уже больше не контролируются семьей основателя и демонстрируют куда меньший внутренний контроль, чем корейские ФПГ. ФПГ Тайваня также контролируются семьей, но в них власть председателя значительно ограничена, по сравнению, с корейскими чеболь²²⁶.

Западногерманский менеджмент тяготеет к американскому менеджменту. Большая часть сегодняшней западногерманской элиты управляющих прошла обучение в США.

В 1903 г. Ф. Тейлор опубликовал свою первую книгу об управлении фабрикой. Только через 8 лет она была переведена на немецкий язык. Его основной труд, «Принципы научного управления», вышедший в свет в 1911 г. лишь в 20-х годах оказал свое влияние на производственную практику немецких фирм. Француз А. Файоль, опубликовал в 1916 г. работу, которая в определенном смысле развила идеи Ф. Тейлора и давала выводы для организации высших звеньев управления. Лишь в 1928 г. ее издали на немецком языке.

Система Ф. Тейлора оказала исключительное влияние на рационализацию технологических процессов в промышленности, которое стимулировало процесс концентрации производства, поскольку крупное промышленное производство позволяло применять систему Ф. Тейлора с наибольшим экономическим эффектом.

В 1926 г. под покровительством крупной германской промышленности был основан «Имперский кураториум рентабельности». По американскому примеру, он быстро превратился в центр рационализации производства.

В 1924 г. «Имперский комитет по изучению рабочего времени» ввел в действие «систему REFA», систему рационализации труда. Этот имперский комитет был одной из организаций, дополнявших деятельность кураториума. Значительные усилия направлялись в основном на рационализацию технологических процессов производства.

Ойген Шмаленбах, один из основателей немецкой науки управления и организации производства, заложил основы систематики сбора и изучения экономических фактов и информации о процессах в современном предприятии, создав теорию бухгалтерского учета, соответствующую классификацию затрат и увенчивающую все это здание балансовую теорию. В 1930 г. вышла книга - Ф. Баумгартена «Психология управления людьми на предприятии», благодаря которой эта отрасль науки вошла в арсенал средств управления хозяйственным предприятием.

Почти все школы и направления американского менеджмента нашли в ФРГ своих последователей.

Разберемся в Гарцбургской модели, которая является наиболее типичным отражением идеологии и практики менеджмента в ФРГ. Можно привести три причины подобного выбора:

1. Эта модель содержит многие элементы других моделей, прежде всего американских. Но в то же время она опирается на традиционную практику преимущественно авторитарного управления западногерманской крупной промышленностью, которому придает современные черты.

2. Эта модель нашла наиболее широкий отклик в управленческой деятельности западногерманских фирм и монополий.

3. Эта модель представляет собой прямое продолжение традиционной практики капиталистического управления. Внесение определенных изменений и приспособление к изменившимся условиям производства в ФРГ позволят ей повысить эффективность управленческой деятельности.

Модель разработана в Академии для руководящего персонала экономики в Бад Гарцбурге. Руководит этим весьма авторитетным учреждением по повышению квалификации западногерманских менеджеров доктор юридических наук Рейнгард Хён ""*. Его деятельность финансируется монополиями и органами боннского государства. Эти источники весьма обильны. Федеральное

²²⁶ Kim Wook, The Political Economy of Grows: Chaebols and Korea Economy of Grows// Korea Observer. Vol XXV.1994.№ 1 ,p. 94

ведомство по вопросам труда пожертвовало непосредственно на эти цели из собранных им страховых взносов рабочих и служащих только в 1970 г. около 20 млн. марок. Кроме того, оно финансировало так называемые попутные издержки, величина которых в два раза превышала эту сумму. Так возникает непревзойденная по цинизму ситуация, когда за счет средств рабочего класса финансируется обучение менеджеров различного ранга методам дальнейшего усиления его же эксплуатации. К наиболее щедрым меценатам бывшего генерала СС Хёна относится с 1969 г. и Федеральное министерство обороны. С этого времени обучение офицеров, уходящих на гражданскую службу, оплачивается министерством обороны ФРГ.

«Руководство людьми и организация производства» — таково название издаваемой Хёном серии книг. Одна из книг серии, издаваемой при прямом участии Хёна, называется «Руководство по хозяйственному управлению». Руководство начинается с утверждения, что Гарцбургская модель означает отход от авторитарного стиля управления и поворот к «управлению в условиях сотрудничества», краеугольным камнем которого является «делеги́рование ответственности». Это утверждение во многих других работах многократно повторяется. «Управление в условиях сотрудничества» и связанное с ним «делеги́рование ответственности» являются, так сказать, теоретическим ядром Гарцбургской модели. «Управление в условиях сотрудничества» должно привести к изменению отношений между начальником и подчиненными, прежде носивших авторитарный характер. Выражением этого изменения выступает «делеги́рование ответственности». Взаимная информация и советы облегчают выполнение делегированных задач, осуществление функций. Начальник должен ограничиться наблюдением за ходом выполнения работы и его контролем, но это не лишает его права вмешиваться в делегированную область. Поскольку в условиях иерархии ступеней управления делеги́рование ответственности всегда ограничивается точно определенной областью, то становится ясно, что на верхнем уровне принимаются решения, определяющие основные направления деятельности. Здесь нет никакого участия в управлении. Главные черты авторитарного стиля управления таким образом сохраняются. Что касается методов, применявшихся и прежде, то здесь лишь добавляются некоторые описания, создающие «управляемому» иллюзию собственной свободы действий. Модель может действовать тогда, когда даны подробные инструкции каждому сотруднику, когда имеется «общая директива», в которой точно определены права и обязанности начальника и сотрудников, когда отлажена система информации, проводятся совещания с сотрудниками и закреплено замещение.

«Важнейшими и поэтому неде́легируемы́ми задачами управления фирмой являются

— установление крупных целей (например, определение и изменение производственных программ и политики сбыта); — определение организационных структур; — перспективное планирование (например, перспективное планирование сбыта и использования рабочей силы);

— координация деятельности различных нижестоящих сфер (согласование и координация деятельности ближайших уровней управления);

подбор и работа с сотрудниками на ближайших уровнях управления» ²²⁷.

²²⁷ Новое в управление производством за рубежом . критический анализ теории и практики менеджмента.-М.Прогресс 1976г.с.280-304

ИМЕННОЙ УКАЗАТЕЛЬ

ИМЕННОЙ УКАЗАТЕЛЬ

1. **В.Селларс** (1824—1905) - крупный бизнесмен, был одним из самых влиятельных машиностроителей США. Ему удалось привлечь и объединить самых известных молодых инженеров — Г.Тауна, В.Левиса, К.Барта, Ф.Тейлора.
2. **Генри Метколф** (1847—1917) - опубликовал в 1885 г. книгу под названием «Издержки производства и управление общественными и частными мастерскими». Им были обработаны те знания и тот опыт, которые он приобрел во время службы в качестве офицера американской армии в управлении арсеналами. Поставив целью выработать методы упрощения процессов руководства и управления, Метколф сумел создать целый ряд действенных приемов и методов, позволявших систематически определять и анализировать издержки, выявлять возможности повышения производительности предприятия и контролировать ход производственного процесса. Он был, по существу, одним из первых, кто попытался научно обосновать и рационально организовать процессы управленческой деятельности. Им разработаны методы, которые давали возможность объективно определять издержки управления как в целом, так и в мельчайших деталях, сократить затраты труда в управлении при одновременном расширении сферы его действия и обеспечить непрерывный поток управленческой информации (при необходимости с часовыми интервалами). Метколфа можно считать пионером в деле рационального построения комплексной системы управления предприятием.
3. **Таун Г.** (1844 - 1924) - согласно мнению американской энциклопедии профессионального менеджмента отправным пунктом развития теории индустриального менеджмента целесообразно считать 1886 г., когда Таун Г. на ежегодном собрании американского общества инженеров-механиков представил доклад «Инженер как экономист». Таун доказывал, что менеджер должен быть сконструирован в особую науку со своим предметом, литературой и ассоциациями, поскольку лишь в этом случае предприниматели и менеджеры смогут извлекать взаимную выгоду из совместного опыта. Таун был известным бизнесменом, был основателем и президентом «Эйле энд Таун Манифактуринг Компани», президентом и директором ряда других компаний и с 1870 г. начал внедрять на заводах новые методы управления. В 1889—1890 гг. Таун был президентом ASME, а с 1921 г. - почетным членом этого Общества. Г. Таун известен своим тезисом: «Управление фабрикой является не менее важным, чем техника».
4. **Фредерик Артур Хэлси** (1856—1935) окончил Корнельский университет, был бакалавром наук в области машиностроения. Хэлси работал в разных компаниях, был редактором журнала «Американский машиностроитель», стал профессором Колумбийского университета, награжден первой золотой медалью ASME за разработку систем заработной платы. Хэлси изложил свою систему заработной платы в докладе «Система премирования при оплате труда» в ASME в 1901 г. Хэлси отрицал разумность системы участия в прибылях ввиду ее «несправедливости» (результатами работ хорошего рабочего пользуется и плохой рабочий) и «неэффективности» (надбавка выдается в конце года). Он критиковал также распространенную систему сдельной оплаты, поскольку расценки не обоснованы расчетами и предприниматель систематически их снижает, не допуская роста заработной платы выше определенного уровня. Система Хэлси предусматривала премию за экономию времени против нормы. Но ведь нормы все-таки были не техническими, не расчетными. Система, кроме того, не была императивной, она не давала никаких указаний на организацию процесса, никак не регламентировала его, предоставляя все это инициативе рабочих, которых, по мысли автора, должна была в достаточной мере стимулировать возможность дополнительного заработка.
5. **Джемс Роян** (1851—1906)—английский капиталист. Он окончил университет в Глазго и работал в компании «Давид Роян» (морское машиностроение), которую впоследствии возглавил. В Великобритании до конца первой мировой войны мало интересовались научным управлением. Роян был одним из немногих исключений. Он разработал премиальную систему, похожую на систему Хэсли, но ограничивавшую верхний предел заработка. Роян применил ее у себя на заводе в 1898 г. и докладывал о ней на Международном конгрессе инженеров в Глазго (1901 г.). Система стала популярной среди британских промышленников и получила известное распространение.

6. **Луис Брандейс** - представитель американской фрахтовой компании, в 1910 г. ввел в обиход понятие «научное управление».
7. **У.Тейлор** (1856-1915) - основоположник школы научного управления. Родился в Джермантауне, шт.Пенсильвания, в 1856 г. Учился в школах Германии и Франции, путешествовал по Европейскому континенту. В 1872 г. поступил в Академию Филиппа Эксетера для подготовки к поступлению в Гарвардский колледж. Хотя он успешно выдержал экзамены, плохое зрение не позволило ему учиться в колледже. В конце 1874 г. он поступил на работу в небольшую семейную фирму, где обучался на модельщика и машиниста. Однако машинисту трудно было получить работу, и Тейлор переходит на работу лаборантом в фирму "Мидвел стил". За 8 лет он прошел путь от лаборанта до главного инженера предприятия. Обучаясь заочно и самостоятельно, он смог выполнить все требования и получил диплом инженера-механика в Институте Стевенса. Перед тем как стать менеджером, Тейлор был учеником и простым рабочим. По его словам он, как и другие рабочие, находил всякий повод «увеличивать от работы», занижать выработку.
8. **Американское общество инженеров-механиков** - собрание общества в 1888 г. рассматривается как исходный момент в истории американского менеджмента в качестве автономного и систематического направления теории и практики управления.
9. **Сэнфорд Элеазер Томпсон** (1867—1949) окончил Массачусетский технологический институт (1889 г.), был бакалавром наук (по гражданскому строительству), крупным инженером-строителем; впоследствии почетный член Американского общества гражданских инженеров. В 1932 г. Сэнфорд Э. Томпсон был избран президентом «Тейлоровского общества».
10. **Карл Джордж Ланг Барт** (1860—1939) родился в Норвегии, где получил высшее математическое образование. После окончания высшей школы в 1881 г. переехал в США. Преподавал математику, работал на заводах чертежником, конструктором, главным конструктором. Начал сотрудничать с Ф. Тейлором в 1899 г. на заводе Бетльхемской стальной компании, стал его ближайшим сотрудником. Барт сотрудничал с Тейлором, внедряя методы научного управления и на других предприятиях. В 1912 г. он организовал фирму консультантов по научному управлению, читал лекции по менеджменту в коммерческих колледжах Гарвардского и Чикагского университетов. Директор-распорядитель «Тейлоровского общества» Х. С. Персон писал: «Тейлор обладал широким кругозором, но он не любил заниматься деталями. В этом ему нужны были помощники. Барт был способнейшим среди них. Содружество этих двух замечательных людей делало каждого из них сильнее, чем он был бы в одиночку». В 1920 г. Барт был избран почетным членом «Тейлоровского общества»; этого звания до него удостоивались лишь сам Ф. Тейлор (посмертно) и известный французский ученый А. Л. Ле Шателье.
11. **Хорейс Кинг Хатауэй** (1878—1944), так же как и Ф. Тейлор, начинал свою трудовую деятельность на заводе Мидвеллской стальной компании в качестве рабочего. Затем работал чертежником, артельным мастером, заведующим инструментальным и складским хозяйством компании. В 1902 г. перешел в компанию Пауэр, где некоторое время управлял машиностроительным заводом (паровые машины, котлы и т. п.). По приглашению Барта Хатауэй занялся введением методов Тейлора на заводе компании «Тейбор» - сначала совместно с Бартом (под руководством Ф. Тейлора), а затем самостоятельно. Добившись здесь больших успехов, стал вице-президентом компании. Был также консультантом ряда фирм, где вводил методы научного управления. Будучи вице-президентом компании, Хатауэй читал курсы лекций в коммерческих колледжах Гарвардского и Пенсильванского университетов, а также эпизодические лекции в Массачусетском технологическом институте. В последние годы жизни был профессором Стенфордского университета. «Хатауэй один из самых способных и блестящих молодых людей, которых я знал. Это самый всесторонний человек в движении за научное управление», - писал Ф. Тейлор в 1907 г. президенту ASME.
12. **Кук Моррис** - сторонник применения научных методов в менеджменте и один из четырех человек, которым Тейлор доверил пропагандировать свои идеи в области управления. К тому времени, когда Кук появился на сцене, промышленное производство было единственной сферой приложения принципов научного менеджмента. Он распространил эти принципы также на систему высшего образования и управления на всех уровнях — от муниципального до государственного. Известность Куку принес его доклад о состоянии выс-

шей школы США в 1910 г., в котором он указал на недостатки в структуре высшего образования — некомпетентное принятие решений, пожизненное занятие преподавательских должностей, неадекватную оценку успеваемости и необъективные критерии оплаты труда профессоров. Позднее он получил возможность реализовать свои идеи управления, работая в мэрии г. Филадельфии.

13. **Генри Лоуренс Гантт** (1861—1919) родился в преуспевающей мэрилэндской семье в 1861 году во время Американской Гражданской Войны. Его родители, Вирджил и Мэри Гантт симпатизировали Конфедерации. Отец Гантта успешно управлял своей плантацией, но после того, как президент Линкольн издал Декларацию о Независимости в сентябре 1962 г., его 69 рабов сбежали. В конце концов дела Вирджила Гантта пришли в упадок, и его семья была вынуждена покинуть свою плантацию и переехать в Балтимор в поисках новой жизни. Из положения комфорта, безопасности и процветания Гантты были поставлены в положение чуть ли не бедности. Из-за своей глухоты Вирджил Гантт был не способен содержать семью, и Мэри Гантт стала зарабатывать своей семье на жизнь до тех пор, пока их старшая дочь, Маргарет, не стала достаточно взрослой, чтобы помогать содержать семью, работая школьной учительницей. Мэри Гантт управляла пансионом, сдавая меблированные комнаты со столом. Результатом таких драматических изменений в семье стало то, что Генри Гантт ушёл из дома в возрасте 12 лет и поступил в Школу МакДонагха, которая была учреждена недалеко от Балтимора. Это была бесплатная фермерская школа для бедных мальчиков. Основным принципом функционирования этой школы был принцип военной дисциплины.
14. Супруги **Фрэнк Гилбрет** (1868-1924) и **Лилиан Гилбрет** (1878 –1972) занимались преимущественно вопросами изучения физической работы в производственных процессах и исследовали возможность увеличения выпуска продукции за счет уменьшения усилий, затраченных на их производство. Результаты своих изысканий они изложили в книгах «Изучение движений» (1911) и «Психология управления» (1916), «Начала научного управления» (1912), «Факторы утомляемости» (1916), «Практическое применение движений» (1917), «Исследование движений для инвалидов» (1920), которые переведены на русский язык и неоднократно переиздавались в 1924— 1931 гг.
15. **CIOS**—Международный комитет по научному управлению, находится в Женеве. В 1924 г. состоялась встреча специалистов по научному управлению на международном уровне, на которой решено было создать постоянно действующую международную организацию. В том же году в Праге был созван 1 Международный конгресс по научному управлению, на котором и был создан CIOS. Формально CIOS был создан в 1925 г., первоначально он находился в Брюсселе. В 1929 г. была учреждена золотая медаль CIOS «За выдающиеся литературные и практические работы в области научного управления». На лицевой стороне медали выгравирован портрет Ф. Тейлора. Медаль присуждается на международных конгрессах, созываемых периодически. XVI конгресс CIOS проходил в 1972 г. в Мюнхене.
16. **Эмерсон** (1853—1931) родился в Трентоне, шт. Нью-Йорк. Его отец был профессором английской литературы и пресвитерианским миссионером. Молодой Эмерсон учился в Германии, Англии, Франции, Италии и Греции, говорил на 19 языках, и неудивительно, что он возглавил факультет иностранных языков в Университете Небраски в возрасте всего 23 лет. Однако не прошло и 5 лет, как он отказался от университетской карьеры и посвятил себя бизнесу. В течение последующих 20 лет он занимался экономическими и инженерно-техническими исследованиями для компании "Burlington Railroad" и одновременно консультировал фирмы во всем мире. В качестве инженера-консультанта он основательно реорганизовал компании "Archion", "Topeka Santa Fe Railroad", на которых внедрил системы калькуляции затрат, ведения учета и премиальной заработной платы. За заслуги подобного рода он получил известность как первый "инженер по эффективности".
17. **Уоллас Кларк** родился в 1880 г. и закончил Университет Цинциннати. Он работал чиновником в различных организациях. Уоллас Кларк известен главным образом своим частым пребыванием в Польше, Англии и Франции, где он активно пропагандировал принципы американского научного менеджмента.
18. **«Эмпирическая» школа** - многие представители ее не считают себя приверженцами какого-либо вполне оформившегося направления. В этом, по-видимому, проявляется характерная для них оппозиция к «доктринерству» и стремление ограничиться описанием опыта организации управления. Однако эмпиризм — и не только в философии (но и в социоло-

гии) — отнюдь не является, как известно, простым, объективным описанием опыта, а представляет собой определенную концепцию со своими иллюзиями, заблуждениями и претензиями. К данному направлению причисляют, например, П. Ф. Дракера. Он профессор менеджмента в Высшей школе бизнеса при Нью-Йоркском университете и советник по вопросам «деловой политики» и управления крупных американских фирм («Дженерал моторс», «Крайслер», «ИБМ» и др.). К числу ведущих представителей этой же школы относятся также Р. Дэвис — профессор, декан факультета менеджмента в Огайском университете, Л. А. Эппли — президент Американской ассоциации управления, Э. Дейл — президент «Э. Дейл ассошиейтс» и консультант ряда крупных американских фирм, А. Слоун мл. — бывший президент и председатель «Дженерал моторс», А. Чандлер — профессор Массачусетского технологического института, Г. Саймондс — бывший президент Института наук об управлении, представляющий также администрацию «Эссо стандарт ойл компани», У. Ньюмен — профессор Высшей школы бизнеса при Колумбийском университете, Э. Петерсен, Э. Пломмен, А. Коул, А. Свенсон, Т. Левитт, У. Беннис и многие другие.

19. **Генри Форд** (1863—1947). Сын фермера-иммигранта, получивший образование в сельской школе и овладевший затем азами механики, вошел в число учредителей небольшой автомобилестроительной компании закрытого типа (1903 г.) и к началу 20-х годов сумел стать полновластным хозяином индустриального гиганта, захватившего почти половину автомобильного рынка США и продававшего свою продукцию на всех континентах. С момента основания "Форд Мотор" и до самой смерти (1947 г.) Форд играл в ней руководящую роль благодаря недюжинной энергии, честолюбию, целеустремленности и властному характеру. 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 модели автомобиля «Т» Форд сломал все прежние концепции, существовавшие в автомобильной промышленности. Эта модель пользовалась неограниченной популярностью среди покупателей, и за период 1908—1927 гг. было продано свыше 15 млн. штук автомобилей этой модели.
20. **Альфред Причард Слоун** (1875-1966). Деловая карьера Слоуна, родившегося в штате Коннектикут в семье зажиточного торговца чаем, началась после окончания в 1895 г. Массачусетского технологического института. Сперва он работал чертежником-конструктором на небольшом шарикоподшипниковом заводе в г. Ньюарке (штат Нью-Джерси), затем инженером в компании по производству холодильного оборудования. Но фирма обанкротилась, и тогда Слоун убедил своего отца стать совладельцем завода, куда поступил после института. Вскоре завод стал их семейным предприятием, а бразды правления перешли к сыну.
21. **Макс Вебер** (1864-1920). Вебер родился в 1864 г. в Германии. Его отец был юристом и активно интересовался политикой. Его мать была глубоко верующей и посвятила себя благотворительной деятельности. Первые работы Вебера — «К истории торговых обществ в средние века» (1889), «Римская аграрная история и ее значение для государственного и частного права» (1891; рус. пер.: «Аграрная история древнего мира»- 1923), сразу поставившие его в ряд наиболее крупных ученых,— свидетельствуют о том, что он усвоил требования исторической школы и умело пользовался историческим анализом, вскрывая связь экономических отношений с государственно-правовыми образованиями. С 1904 г. Вебер (вместе с Вернером Зомбартом) становится редактором немецкого социологического журнала «Архив социальной науки и социальной политики», в котором выходят наиболее важные его произведения, в том числе ставшее всемирно известным исследование «Протестантская этика и дух капитализма» (1905). Этим исследованием начинается серия публикаций Вебера по социологии религии, которой он занимался вплоть до своей смерти. С 1903 по 1905 г. вышла серия его статей под общим названием «Рошер и Книс и логические проблемы исторической политэкономии», в 1904 г. - статья «Объективность социально-научного и социально-политического познания», в 1906 г.—«Критические исследования в области логики наук о культуре». Круг интересов Вебера в этот период был необычайно широк: он занимался античной, средневековой и новоевропейской историей хозяйства, права, религии и даже искусства, размышлял над природой современного капитализма, его историей и его дальнейшей судьбой; изучал проблему капиталистической урбанизации и в этой связи историю античного и средневекового города; исследовал специфику современной ему науки в ее отличии от других исторических форм знания; живо интересовался политической ситуацией не только в Германии, но и за ее пределами, в том числе в Аме-

рике и в России (в 1906 г. опубликовал статьи «К положению буржуазной демократии в России» и «Переход России к мнимому конституционализму»). С 1916 по 1919 г. он печатал одну из основных своих работ—«Хозяйственная этика мировых религий»—исследование, над которым он работал до конца своей жизни. Из наиболее важных последних выступлений Вебера следует отметить его работы «Политика как профессия» (1919) и «Наука как профессия» (1920). В них нашли отражение умонастроения Вебера после первой мировой войны, его недовольство политикой Германии в Веймарский период, а также весьма мрачный взгляд на будущее буржуазно-индустриальной цивилизации. Социалистической революции в России Вебер не принял. Уже посмертно были изданы его фундаментальная работа «Хозяйство и общество» (1921). После того как Вебер блестяще проявил себя в качестве преподавателя-юриста в университетах Гейдельберга и Берлина, в 1894 г. он стал профессором политической экономии во Фрайбурге, а затем с 1896 г. в Гейдельберге. Как и Тэйлор, Вебер был подвержен припадкам нервной болезни. Когда он был еще молодым человеком, эта болезнь обострилась и вынудила его оставить работу в университете и провести несколько лет в путешествиях. После того как он был взят в армию и отслужил свой срок, Вебер согласился стать преподавателем в Мюнхенском университете, где проработал 20 лет. В 1920 г. в возрасте всего 56 лет и на вершине своей научной карьеры он умер.

22. **Кароль Адамецки** (1866-1933) - в Польше применял научные методы управления, аналогичные тем, которые были открыты Тейлором и его коллегами. Окончил Петербургский университет, работал на заводах Луганска, Екатеринослава. С 1895 г. он начал разрабатывать элементы научного управления, причем независимо от Тейлора шел тем же путем.
23. **Йоити Уэно** (1883-1957) применял идеи научного управления в Японии, затем он прибыл в Соединенные Штаты для проведения исследований совместно с Гилбретом. Он перевел труды Гилбрета на японский язык и пригласил многих наиболее известных специалистов в области научных методов управления на Восток для обсуждения их идей. К 1930 г. научные методы управления получили международное распространение. Масштабы этой деятельности ограничивались в основном уровнем производственных рабочих и руководителей среднего уровня. Однако успех на этом уровне привел к изменению отношения численности руководителей к численности рабочих, и в конечном счете к перемещению внимания к верхним уровням иерархии.
24. **Анри Луи Ле Шателье** (1850—1936), **Шарль Фремениль** (1856-1936), братья **Андре** (1853-1931) и **Эдуард** (1859—1940) **Мишлен** – занимались вопросами научного управления во Франции.
25. **Вальтер Ратенау** (1867—1922) – занимался проблемами научного управления производством в Германии.
26. **Эдмон Ландауэр** (1883—1934) – занимался проблемами научного управления производством в Бельгии. В 1925 г. он стоял во главе организации II Международного конгресса по научному управлению в Брюсселе.
27. **Генри Файоль** (1841 - 1925) - основоположник классической или административной школы управления. Французский администратор и предприниматель. Генри Файоля обычно называют отцом современной теории управления. После окончания Французского национального горного училища в возрасте 19 лет в Сент-Этьене он поступил на работу на горно-рудный комбинат, известный как "Комментри-Форшамболь («Комамбо»)". Здесь он проработал всю жизнь, достигнув должности генерального управляющего (по существу, президента) в 1888 г., и находился на этом посту до 1918 г., когда он стал директором фирмы. Файоль проявил себя выдающимся организатором. Когда он занял пост генерального управляющего, фирма находилась в критическом состоянии, а в 1918 г. ее финансовая стабильность была превосходной. Выйдя в отставку, последние годы жизни Файоль посвятил организации французского Центра административных исследований и пытался применить некоторые из своих идей для реорганизации общественной администрации Франции.
28. **Линдалл Урвик** - английский исследователь, является автором примерно 40 работ и многочисленных статей по вопросам организации управления производством. Ряд лет Урвик был директором Международного института по управлению в Женеве, а затем вице-президентом Британского института управления. Под его редакцией в 1956 г. вышла «Золотая книга менеджмента», в которой содержится много сведений по истории научного

управления в разных странах. В 1937 г. Гьюлик и Урвик совместно редактировали «Доклады по вопросам науки администрации». Из 11 разделов в этом сборнике два — «Заметки о теории организации» и «Наука, ценности и общественная администрация» — принадлежат перу Гьюлика и два — «Организация как техническая проблема» и «функция администрации в аспекте работ Анри Файоля» — написаны Урвиком. Из других произведений этих авторов заслуживают особого упоминания «Административные размышления о второй мировой войне» Гьюлика и урвиковские «Элементы администрации». Гьюлик кроме того участвовал в работе Комиссии по административному управлению, созданной президентом Франклином Д. Рузвельтом в середине 30-х годов.

29. **Дж. Муни и А. Рейли** — внесли заметный вклад в формирование и развитие классической школы менеджмента. В 1939 г. опубликовали работу «Принципы организации», в которой они дали общее определение понятия 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 скалярный (т. е. иерархия власти), функциональный (разделение труда по функциям) и координация.
30. **Гарри Артур Хопф** (1882—1949) — родился в Англии, в 1898 г. переехал в США, учился в Нью-Йоркском и Колумбийском университетах, бакалавр коммерческих наук (1906 г.), магистр (1916 г.), магистр деловой администрации (1922 г.), член-корреспондент научных обществ Англии, Франции, Германии, Швейцарии. В 1922 г. Хопф организовал фирму консультантов по научному управлению, в 1938 г. — Институт по научному управлению. Г. Хопф начал работать в качестве мелкого служащего (стенографа) страховой компании. Его близость к администрации в сочетании с острым аналитическим умом позволила ему составить ясную картину полного произвола в управлении, вернее говоря, отсутствия управления, подобно тому как это установил Тейлор в промышленности. Хопф, как он пишет, «мужественно (или быть может, безрассудно)» бросился на борьбу с недостатками, но результаты были ничтожны и никак не соизмеримы с затраченными усилиями.
31. **Элтон Джордж Мэйо** (1880 - 1950) родился в городке Аделаида в Австралии. Перед тем, как эмигрировать в США в 1922 году, он преподавал логику, этику и психологию в одном из австралийских университетов. Он даже посещал медицинский институт, но не закончил его. Мэйо приехал в Америку, чтобы заняться научными исследованиями в Фонде Рокфеллера. Затем, в 1926 году он начал работать в Гарвардской бизнес-школе. Его наиболее значительными трудами являются «Человеческие проблемы индустриального общества» и «Социальные проблемы индустриального общества» (Дункан У. Дж. Указ. Соч., с.132). Он изучал этику, философию и логику в Квинслендском университете, а затем в Эдинбурге (Шотландия) изучал медицину. В Эдинбурге он стал научным сотрудником и вел исследования в области психопатологии. По субсидии от фонда "Лаура Спелман Рокфеллер" он прибыл в Соединенные Штаты и стал преподавателем Торгово-финансового училища Уортона при Университете штата Пенсильвания.
32. **М.П. Фоллетт** (1868—1933) — в Британской энциклопедии она описывается как социолог. Но это, как и многие другие определения: «психолог», философ», «историк», «социальный работник», «теоретик менеджмента», не могут в полной мере отразить широту ее взглядов. Ее работы далеко вышли за рамки этих определений, хотя и содержат анализ отдельных аспектов из этих наук. Фоллетт родилась в Квинсе, штата Массачусеттс в 1868 году и с отличием окончила Редклиффский колледж — женское отделение Гарварда. Первая книга «The Speakes of the House of Representatives» была написана еще когда она училась в университете. В 1918 г. Фоллетт пишет вторую свою книгу «The Neu State: group organization the solution of popular governance» (1918) которая была переиздана в 1921 г. с предисловием британского государственного деятеля Висконта Халдейна. За этой работой последовала работа под названием «Creative Experience»(1920г.), в которой она начала исследования психологических основ согласия и условий, в соответствии с которыми оно может быть достигнуто. С этого момента и до самой смерти в 1933 г. Фоллетт сделала упор на «появляющейся» науке менеджмента .

33. **Ф. Ротлисбергер** - подчеркивал ценность созданного в Хоторне «социологического» подхода к производственному поведению рабочих, т. е. учета социальной структуры предприятия, социальных процессов в производственных коллективах, предостерегая от опасности свести «человеческие отношения» к индивидуальной психологии и психоанализу. В концепции Ротлисбергера идет выдвижение на первый план фигуры «просвещенного менеджера», который должен «облегчать» приспособление рабочего к производственной обстановке. Важным условием в этих целях Ротлисбергер считал совершенствование так называемой системы внутризаводских коммуникаций. Занимался разработкой практических принципов «человеческого» руководства рабочими и стимулирования труда.
34. **Гуго Мюнстерберг** (1863—1916) - немецкий психолог. Современная промышленная психология ведет свое официальное начало от идей Гуго Мюнстерберга, изложенных в его работе «Психология и промышленная эффективность». Она была издана в 1912 г. на основе его лекционного курса в Гарварде и представляла собой первую попытку ввести психологические принципы в теорию управления. Правда, последние были представлены у Мюнстерберга лишь в виде правил психологического тестирования для ряда профессий. Однако он по праву является идейным отцом нынешней промышленной психологии, ее прагматического кредо. В 1892 г. Мюнстерберг переезжает в США и преподает в Гарвардском университете. Он автор книги "Психология и эффективность промышленности", сторонник научного менеджмента. "Отцом индустриальной психологии" его называют потому, что большую часть своих исследований он посвятил выработке научных методов отбора "правильных людей на правильные рабочие места". Его новаторский подход к научному отбору водителей трамвая, а затем к обучению солдат во время первой мировой войны стал началом применения научных методов профессиональной ориентации и подготовки профессиональных кадров в США.
35. **Бихевиоризм** (психология поведения) - направление психологии, возникшее в конце XIX—начале XX вв. под влиянием экспериментов, заключающихся в наблюдении за поведением животных. Родоначальником этого направления считается Э. Торндайк, несмотря на то, что термин «бихевиоризм» (от английского слова behavior - поведение) был предложен американцем Дж. Уотсоном в 1913 г. Бихевиоризм основывается на необходимости изучения поведения человека, которое непосредственно зависит от влияющих на него стимулов и, в свою очередь, оказывает обратное воздействие на них. Бихевиориальный подход был направлен на преодоление недостатков концепции «человеческих отношений». Его возникновение связывают с именем Ч.Барнарда.
36. **Честер Барнард** (1886-1961) - был профессором, а также бизнесменом и философом - это, как известно, довольно необычная комбинация. Он родился в 1886 г. в Молдене, шт. Массачусетс. Поступив в 1906 г. в Гарвардский университет, он изучал там экономику и прошел полный курс за 3 года. Однако он не смог получить диплом, так как не выполнил лабораторные работы. Поскольку он окончил курс с отличием, то считал, что не имеет смысла их выполнять. После ухода из университета поступил на работу в статистический отдел фирмы «Америкен телефон энд телеграф». В 1922 г. он написал свою первую статью относительно функций организации. В 1925 г. он написал еще одну статью «Развитие способностей руководителя». Таким образом, уже в начале 1920-х годов Барнард начал исследовать организационные функции. В 1938 г. Барнард написал свою книгу «Функции руководителя». В 1927 г. стал президентом фирмы «Нью-Джерси Белл телефон» и оставался на этой должности до выхода на пенсию по 1948 г. Кроме того, он работал во многих других организациях, включая Фонд Рокфеллера, президентом, которого он был в течение 4 лет, и Организацию Соединенных Штатов, президентом которой он был в течение 3 лет. Умер в 1961 г.
37. **Гордон Олпорт** (1897-1967) - эклектичный теоретик, сочетающий понятия из области философии, религии, литературы и социологии; эти представления включены в описание богатства и сложности человеческой личности. Отличительной чертой теоретической ориентации Олпорта является его убежденность в том, что поведение человека всегда является результатом той или иной конфигурации личностных черт. Олпорт был плодовитым автором. Среди его широко известных публикаций такие, как «Личность: психологическая интерпретация» (1937); «Человек и его религия» (1950); «Становление: основные положения психологии личности» (1955); «Личность и социальные конфликты» (1960); «Стиль и разви-

тие личности» (1961) и «Письма Дженни» (1965). Он является также соавтором двух широко используемых личностных тестов: «Изучение реакции А-S» (совместно с Ф. Х. Олпортом, 1928) и «Изучение ценностей» (в соавторстве с П. Е. Верноном, 1931; переработано Г. Линдсеем в 1951 и повторно в 1960). Полный перечень его трудов можно найти в работе «Человек в психологии» (1968). Его автобиография представлена в 5-м томе «Истории психологии в автобиографиях».

38. **Генри Мюррей** - на основе интенсивного изучения небольшого числа субъектов составил ориентировочный список из двадцати потребностей. Хотя этот перечень подвергался в дальнейшей работе серьезной модификации, изначальные двадцать потребностей остаются высокорепрезентативными.
39. **Ганс Айзенк и Рэймонд Кеттел** - используя сложную психометрическую технику, известную как факторный анализ, эти теоретики пытались показать, как базисная структура черт личности влияет на наблюдаемые поведенческие реакции индивидуума. Для Айзенка в личности чрезвычайно важны два основных параметра: интроверсия—экстраверсия и стабильность—нейротизм. Третий параметр, называемый психотизм—сила суперэго, Айзенк также рассматривает в качестве основного параметра в структуре личности. Кеттел, в отличие от Айзенка, утверждает, что структуру личности определяют по крайней мере 16 основных черт. Он считает также, что для предсказания поведения можно выводить уравнения, основываясь на точных измерениях тех личностных особенностей, которые релевантны данной ситуации. Кеттел и Айзенк придерживаются научного подхода в построении модели человеческого поведения. Как и Олпорт, Кеттел различает общие и уникальные черты. Однако он не разделяет точку зрения Олпорта, согласно которой черты в самом деле существуют внутри человека. По Кеттелу, черты не имеют никакого реального нейрофизиологического статуса и как таковые могут быть обнаружены лишь при точном измерении наблюдаемого поведения. Попытка Кеттела разработать теорию черт личности на основе сложного статистического анализа объективных поведенческих характеристик достойна восхищения. Результатом его усилий является, быть может, наиболее комплексная система воззрений в современной персонологии. Несмотря на сложность теории Кеттела, его концепции необходимо серьезно изучать тем, кто посвятил себя исследованию личности. Один из наиболее плодотворных теоретиков в области изучения личности, Кеттел опубликовал за свою карьеру около 35 книг и 400 исследовательских статей. Наиболее достойны внимания следующие его книги: «Описание и измерение личности» (1946); «Личность: системное теоретическое и фактическое исследование» (1950); «Научный анализ личности» (1965); «Наследование личности и способностей» (1982) и «Бейондизм: религия от науки» (1987). Айзенк — чрезвычайно плодотворный автор; им опубликовано около 45 книг и 600 научных статей. Его основные теоретические работы: «Измерение личности» (1947); «Научное исследование личности» (1952); «Структура человеческой личности» (1970); «Личность и индивидуальные различия» (в соавторстве с сыном, Майклом Айзенком, 1985). Суть теории Айзенка состоит в том, что элементы личности могут быть расположены иерархически. В его схеме присутствуют определенные суперчерты, или типы, такие как экстраверсия, которые оказывают мощное влияние на поведение. В свою очередь, каждую из этих суперчерт он видит построенной из нескольких составных черт. Эти составные черты представляют собой либо более поверхностные отражения основополагающего типа, либо специфические качества, присущие этому типу. И наконец, черты состоят из многочисленных привычных реакций, которые, в свою очередь, формируются из множества специфических реакций.
40. **Абрахам Маслоу** (1908-1970) родился в Бруклине в 1908 г. Он получил ученую степень доктора психологии в Университете шт. Висконсин. Несмотря на то, что годы непосредственно после завершения образования были омрачены тем, что Маслоу оказался жертвой антисемитских предрассудков, ему удалось получить должность научного ассистента у знаменитого психолога Э.Л. Торндайка в Колумбийском университете. Однако Маслоу вскоре оставил это место, потому что, когда Торндайк дал ему задание установить, в какой мере поведение обусловлено наследственностью и в какой оно является результатом влияния окружающей среды, Маслоу послал ему записку, что задание было "глупым" и его "не стоило делать". Большинство книг Маслоу были написаны в течение последних 10 лет его жизни. Это: «По направлению к Психологии бытия» (1968); «Религии, ценности и вершинные переживания» (1964); «Эупсихея: дневник» (1965); «Психология науки: рекогнос-

- цировка» (1966); «Мотивация и личность» (1987, и «Новые измерения человеческой природы» (1971, сборник статей, ранее опубликованных Маслоу в различных психологических журналах). Том, составленный при участии его жены и названный «Памяти Абрахама Маслоу», был опубликован посмертно в 1972 году. Теория Абрахама Маслоу - широко известная и признаваемая концепция потребностей.
41. **Макклелланд Дэвид** - известный американский исследователь, автор книг "Общество достижений", "Мотивация и расширение человеческой свободы" и "Мотивация экономических достижений". Дэвид Макклелланд родился в Маунтверноне, шт. Нью-Йорк в 1917 г. Он изучал иностранные языки в колледже Мак-мюррей и закончил Университет Уэсли в 1938 г. Ученую степень доктора психологии он получил в Йельском университете, а затем в 1956 г. работал на кафедре общественных отношений в Гарварде.
 42. **Фредерик Герцберг** - родился в г. Линн, шт. Массачусетс, в 1923 г. Докторскую степень он получил в Университете Питсбурга, где также защитил магистерскую диссертацию в области здравоохранения. Работая в психологической службе в Питсбурге в качестве руководителя научно-исследовательских работ, совместно с коллегами он опубликовал первую из серии книг по вопросам мотивации. Позднее он был профессором психологии в Университете Кейса, а затем профессором менеджмента в Университете шт. Юта. Теория двух факторов мотивации Герцберга дала сильный толчок развитию моделей проектирования работы, связанных с таким параметром, как ее сложность. Считается, что впервые данная модель проектирования работы была применена в 40-е гг. в компании ИБМ. В 50-е и 60-е гг. резко возрос интерес к этой модели, в частности, после известных экспериментов в AT&T и "Тексас Инструмент". В соответствии с этой теорией работа должна характеризоваться высокой степенью ответственности и значимости, большой возможностью достижения результата. Методы обогащения работы очень специфичны и зависят от конкретной работы, которая подвергается изменению. Однако можно выделить следующие ключевые элементы, составляющие суть данной модели: установление отношений с потребителем; планирование индивидом своей собственной работы; работник выступает собственником процесса работы; работник получает информацию о результатах работы (обратная связь); в работу включено изучение нового; работа включает в себе элемент уникальности.
 43. **В. Зигерт и М. Ланг** - предложили модель индивидуальной и групповой мотивации, включающую в себя 15 мотиваторов. По их мнению, данная классификация мотиваторов имеет свойства эффективно воздействовать на поведение работника в процессе трудовой деятельности.
 44. **Виктор Врум** - американский исследователь в области теории мотивации, автор книг "Труд и мотивация", "Принятие решения как социальный процесс" и "Лидерство и принятие решений" (первые две в соавторстве). В своей теории ожиданий Врум рассматривает человека как рациональное существо, которое стремится к получению максимальной выгоды путем ограниченных затрат своей энергии. Основные положения теории ожиданий сводятся к следующему: мотивированность человека к затрате определенных усилий для выполнения задания зависит от ожиданий, т.е. от вероятности того, что дополнительные усилия приведут к лучшим результатам, от убежденности в том, что существует взаимосвязь лучших результатов труда и его оплаты, а также от валентности, т.е. ценности ожидаемого вознаграждения. Создатель теории ожиданий - валентности. Ее основная концепция может быть представлена следующим уравнением: сила мотивация = сумма (валентность x ожидание).
 45. **Лиман Портер и Эдвард Лоулер** – создатели теории, которая исходит из положения, что люди мотивируются ожиданиями будущих событий, выводимыми из прошлого опыта. Данная модель более широка по охвату, определяет связь между вознаграждением и результативностью труда, а вознаграждение обеспечивается результативностью труда, т.е. результативность ведет к вознаграждению, что приносит в свою очередь удовлетворенность. Этот вывод очень важен, т.к. многие исследователи считают, что удовлетворенный работник является производительным работником, а Портер и Лоулер выводят, что высокая продуктивность ведет к удовлетворенности.
 46. **Скиннер Беррес Фредерик** - американский психолог, автор книг "Наука и поведение", "О бихевиоризме", "По ту сторону мира и достоинства", посвященных психологическим проблемам управления. Скиннер родился в 1904 году в Саскуэханне, штат Пенсильвания. Атмосфера в его семье была теплой и непринужденной, учение уважалось, дисциплина была

строгой, а награды давались, когда их заслуживали. На протяжении всего детства Скиннер проводил много времени, конструируя роликовые самокаты, управляемые повозки, карусели, духовые ружья и тому подобные устройства. Это мальчишеское восхищение механическими изобретениями предвещало его более поздний интерес к модификации наблюдаемого поведения. Ему также нравились занятия в школе, он вспоминал нескольких прекрасных учителей, которые дали ему хорошие знания.

47. **Саймон Герберт** - член Национальной академии наук США, лауреат Нобелевской премии в области экономики за 1978 г., профессор компьютерных наук и психологии Университета Карнеги-Меллона. Более 30 лет Саймон изучает вопросы принятия решений, разрешения управленческих проблем и искусственного интеллекта. В своих книгах "Административное поведение", "Новая наука принятия управленческих решений", "Принятие управленческих решений", «Роль интуиции и эмоции». Он рассматривает такие фундаментальные понятия менеджмента, как иерархия власти и целеобразование, принятие решений в тесной связи с практикой управления, рациональность в принятии решений (объективная, субъективная и ограниченная рациональность), последовательный поиск, несовершенное знание, и многие другие.
48. **Сайерт, Марч и Саймон** - создатели модели «мусорной корзины» - модели принятия решений. Принадлежат к школе Карнеги, согласно которой лица, принимающие решения, не оперируют в условиях совершенного знания, так что неопределенность — это нормальное состояние. Исходя из таких понятий, как удовлетворенность (поиск скорее удовлетворительного, чем оптимального решения проблемы), ограниченная рациональность или последовательный поиск, они обоснованно утверждают, что менеджеры далеко не всегда пользуются рациональными методами решения проблем и вовсе не являются мыслящими калькуляторами. Модель «мусорной корзины» — одна из множества моделей нерационального принятия решений, с которыми приходится иметь дело менеджерам. В то же время представители школы Карнеги всегда воздерживались от признания нерациональности в качестве единственного способа принятия решений. Легитимизация нерациональности восходит к другим авторам, которые отстаивают точку зрения, согласно которой "менеджерам не хватает ума для максимизации" и это само по себе уже добродетель.
49. **Куинн Б.** - исследователь в области менеджмента, автор работы "Стратегия перемен. Логический инкрементализм". Куинн согласен с тезисом о том, что менеджеры далеки от совершенной рациональности, все принимаемые решения — смесь формального анализа, бихевиоризма и политики силы, они фрагментарны, эволюционны и большей частью интуитивны. Вместо понятия "беспорядочный поиск" Куинн предпочитает говорить о целенаправленной, эффективной и активной технологии управления, которая использует аналитический и бихевиористский аспекты управленческой стратегии.
50. **Дуглас Макгрегор** - родился в Детройте, шт. Мичиган, в 1906 г. Докторскую диссертацию он защитил в Гарварде в 1935 г. и там же работал, пока не ушел на должность сотрудника в сектор промышленных отношений при Массачусеттском технологическом институте в 1937 г. Позднее он был руководителем этого сектора. С 1948 до 1954 г. он был президентом колледжа в г. Антиохе, после чего вернулся в МТИ и работал здесь в качестве профессора по промышленному менеджменту вплоть до своей смерти в 1964 г. Наиболее значительной книгой Макгрегора была "Человеческая сторона предпринимательства".
51. **Крис Арджирис** — обосновал теорию семи стадий развития индивидуума от младенчества (незрелости) к взрослому состоянию (зрелости).
52. **Уильям Оучи** - американский профессор, в 1981 г. выдвинул теорию "Z", как бы дополняя тем самым идеи МакГрегора, высказанные им в виде теории "X" и теории "Y". Оучи, изучив японский опыт управления, пришел к выводу о том, что может быть предложен эффективный тип японского подхода к управлению. При этом, хотя теорию "Z" нельзя отнести к ряду общих теорий управления, так как она скорее дает набор характеристик управления, данная теория знаменовала попытку отказа от ситуационного подхода в пользу создания обобщенного описания управления. Предложив теорию "Z" управления организацией, Оучи попытался сформулировать лучший путь управления любой организацией.
53. **Тид Ордуэй** - американский исследователь в области бизнеса, экономики и социальных проблем, развивал идеи социальной ответственности менеджмента в традиции Р. Оуэна. В своей первой книге "Инстинкты на производстве: изучение психологии рабочего класса" Тид исследовал наиболее существенные, по его мнению, инстинкты, присущие всем чело-

веческим существам, в их связи с темами психологии труда и лидерства. В своей главной работе "Искусство администрирования" он в окончательной и совершенной форме изложил свои взгляды на менеджмент и социальную философию.

54. **Стогдил Ральф** - автор многочисленных публикаций на тему лидерства, один из первых отказался от традиционных представлений об особых, только лидерам присущих чертах личности. Хотя и можно наблюдать некоторые черты, присущие многим лидерам, лидерство следует скорее рассматривать в плане взаимодействия многих независимых переменных величин, находящихся в постоянном движении и изменении ("Исторические тенденции в теории лидерства"). Таким образом, доминирующее представление о лидерстве как наборе специфических черт эволюционировало в другое представление, согласно которому лидерство — это своего рода активная деятельность. Главной задачей стало изучение поведения лидеров в конкретных обстоятельствах.
55. **Л. фон Берталанфи** (1901—1972). — был известным физиком и физиологом. Им был введен в научный оборот термин «общая теория систем», которым он обозначил выдвинутую в 1933 г. в Чикагском университете теорию «открытых систем и состояний подвижного равновесия».
56. **А. А. Богданов** (1873-1928) - известный русский ученый, писатель, заложил основы общей теории систем.
57. **Р. Моклер** – им впервые введено в оборот понятие «ситуационная теория управления».
58. **Питер Дракер** - профессор Нью-Йоркского Университета более чем на протяжении 20 лет и с 1971 г. профессор Высшей школы Кларемонт в Калифорнии. Питер Ф.Дракер родился в 1909 г. в Австрии в семье крупного государственного чиновника, получил образование в Германии и в 1937 г. переехал на жительство в США. Центром идей Дракера об управлении является учение о менеджменте как о профессиональной деятельности и о менеджере как о профессии. Дракер приписывал себе первенство в создании систематизированного учения об управлении и соответственно учебной дисциплины, что дало возможность начать изучение менеджмента в учебных заведениях. Имя Дракера связывается со спасением умиравшей автомобильной компании "Форд", с внедрением на фирме "Дженерал электрик" системы децентрализованного управления, с послевоенным подъемом японской экономики и рядом других крупных практических воплощений его идей об управлении.
59. **ЦИТ** — Центральный институт труда (директор А. К. Гастев), КИНОТ — Казанский институт научной организации труда (директор И. М. Бурдянский), ВСУИТ — Всеукраинский институт труда (директор Ф. Р. Дунаевский), ТИНОП — Таганрогский институт научной организации производства (директор П. М. Есманский), ГИТУ — Государственный институт техники управления при НК РКИ (директор Е. Ф. Розмирович) - ведущие научные институты России.
60. **Центральный институт труда** (директор А. К. Гастев) - в исследованиях ЦИТа видное место занимали лабораторные и экспериментальные работы, что выгодно отличало институт от других учреждений того периода, работавших в области НОТ. Внедрением работ ЦИТа занимались создаваемые им опытные станции — не только на предприятиях, но и в учреждениях, поскольку ЦИТ в известной мере охватывал своими исследованиями и процессы управленческого труда. Одной из двух основных задач ЦИТа явилась разработка методов рационального обучения станочников и инструкторов. Решению этой задачи уделялось огромное внимание. Речь шла о подготовке станочников-универсалов высокой квалификации.
61. **Всеукраинский институт труда** (директор Ф. Р. Дунаевский) - был основан в апреле 1921 г. при Южном бюро ВЦСПС в Харькове . В 1922 г. институт перешел в ведение Наркомпро-са, с 1923 г. институтом фактически руководил НК РКИ СССР. Цель института, сформулированная в положении об институте, заключалась в систематическом изучении вопросов организации и охраны труда и внесении начал научной целесообразности в организацию труда.
62. **Казанский институт научной организации труда** (директор И. М. Бурдянский) — основан в апреле 1922 г. на базе Бюро научной организации труда.
63. **Н.А. Витке** – нотовец, уделявший особое внимание не только координации совместных действий людей, но и "социально-психологическому состоянию коллектива".
64. **Ф.Р. Дунаевский** - в основу своей классификации положил принцип структурной роли функций в системе целого. Были выделены три основные фазы организационного процесса: 1) инициация, т.е. воплощение проекта административной структуры в первых реаль-

ных действиях; 2) ординация, т.е. период отладки деятельности управленческого аппарата до нормального его функционирования; 3) администрация, т.е. оперативная работа по решению управленческих проблем в сложившейся системе руководства. Соответственно выделяются и три типа функций: починные, устроительные и распорядительные. Характерная особенность его теории — стремление повысить обоснованность управленческих решений. Понятно повышенное внимание, которое уделялось в институте Дунаевского анализу распоряжений, приказов, отчетов и другой объективной информации.

65. **И. Н. Бутаков** - видный представитель организационно-социального направления в советской науке о труде и управлении, был профессором Томского университета. Он оставил немалое теоретическое наследие, которое, к сожалению, совершенно не изучено.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Адамецки К. О науке управления. Избр. произведения. Пер. с польск. - М., 1972. 191с.
2. Беркович Д.М. Формирование науки управления производством. Краткий исторический очерк. - М. Наука, 1973. с. 150.
3. Берталанфи Л.Общая теория систем:критический обзор//Исследования по общей теории систем. - М.: 1969.
4. Бир Ст. Кибернетика и управление производством. Пер. с англ. М.: Государственное изд-во физико-математической литературы.1963, с.274.
5. Бутаков И. Н. Административно-техническая организация промышленных предприятий. - Томск, 1921.
6. Бутаков И. Н. Организация промышленных предприятий, как наука и как искусство. Основные типы административной организации в производстве. - Изд. 2-е. Томск, 1926.
7. Бурдянский И.М. Рационализация и техника //Проблемы экономики 1929 № 1
8. Бурдянский И.М. Против механицизма в рационализации.Ошибочность и вредность «Теории» рационализации О.А.Ерманского//Проблемы экономики 1930 №3.
9. Витке Н.А. Французская школа экспериментального администрирования с.175-192// У истоков НОТ. Забытые дискуссии и нереализованные идеи - 1990, Ленинград, Изд-во ЛГУ.С.175-192.
10. Витке Н.А. Научная организация административной техники с.159-175// У истоков НОТ. Забытые дискуссии и нереализованные идеи 1990, Ленинград. Изд-во ЛГУ.С.159-174.
11. Витке Н.А. Организация управления и индустриальное развитие//Очерки по социол. Науч. Орг. труда и управления.- М.1924 ,с.90
12. Вильховченко Э.Д. Критика современной буржуазной теории «человеческих отношений в промышленности». - М.Наука, 1971, с.206.
13. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Изд-во МГУ. 1995, с.415.
14. Гастев А.К. Как надо работать. - М. 1972.
15. Гастев А.К. Трудовые установки. - М. 1973.с. 207
16. Гастев А.К. . Как надо работать. - М. 1972,с. 89
17. Гастев А.К. . Восстание культуры. - Харьков. 1923 .
18. Гастев А.К. Наши задачи журнал //Организация труда, 1921, № 1
19. Грейсон Дж. младший, О'Делл К. Американский менеджмент на пороге 21 века; Пер. с англ. - М.: Экономика, 1991.
20. Гвишиани Д.М. Организация и управление. – М. Наука, 1972 с.536
21. Дункан У. Джек Основополагающие идеи в менеджменте . Пер. с англ. –М.: Дело, 1996, с.272.
22. Дунаевский Ф. Р. Об индустриализации в управленческой работе//Производство, труд, управление. - 1925.- № 4(6).
23. Ерманский О.А. О критерии рациональности (в порядке обсуждения) //За рационализацию 1928. №2.
24. Ерманский О.А. К постановке проблемы рационализации. Корни и смысл проблемы// Плановое хозяйство 1929 ,№ 2
25. Журавский А.Ф. Научная организация труда. - М.-Л. 1926,
26. Жеманов О.Н. Буржуазная индустриальная социология (критический анализ).-М. Мысль, 1974. с.134.
27. История всемирной литература. Т. 1. — М.: Наука, 1983.
28. История менеджмента: Учебное пособие//Под ред. Д.В.Валового.- М.:ИНФРА, 1997.
29. Корицкий Э.Б., Нинциева Г.В., Шетов В.Х. Научный менеджмент: российская история. – СПб: Изд-во «Питер», 1999. - 384 с.
30. Кравченко А.И. Социология труда в XX веке. Историко-критический очерк. - М.,Наука, 1987, с.182
31. Кравченко А.И. История менеджмента. – М.: Академический проспект, 2000, с.352.
32. Критический анализ теории и практики менеджмента. Пер с нем.- М. Прогресс, 1976,с. 431.
33. Керженцев П.М. НОТ. Научная организация труда //112-151 У истоков НОТ. Забытые дискуссии и нереализованные идеи 1990, Ленинград ЛГУ.
34. Маслоу А. Мотивация и личность. Пер. с англ. - Санкт-Петербург: Евразия, 1999.- 478 с.
35. Меньшиков С.М. Миллионеры и миллиардеры. - М.,1965. с.131

36. Менар К. Экономика организаций М. ИНФРА-М 1996.
37. Морита А.Акио. Сделано в Японии: Акио Морита и «Сони» // Иностранная литература. 1990. №3.
38. Новое в управление производством за рубежом. Критический анализ теории и практики менеджмента.- М.Прогресс 1976.
39. О предпосылках рациональной организации : Тр. Всеукр. Ин-та труда.- Харьков. 1928. Вып.2.
40. Пашкевич О.Н. Социально-экономические концепции американского менеджмента (критический анализ)- Мн., Наука и техника, 1979, 224 с.
41. Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента. – М., Изд-во МГУ, 1991.
42. Парсонс Т. Современное состояние и перспективы систематической теории в социологии.//«Информационный бюллетень Научн. совета АН СССР по проблемам конгр. соц. исследований», 1968.- № 6.
43. Розмирович Е.Ф. О некоторых научных теориях управления государственным учреждением и предприятием //Социалистическое хозяйство 1925, №1.
44. Розмирович Е. НОТ, РКЦ и Партия. - М., 1926.
45. Розмирович Е. К итогам работы РКИ по НОТ//Вопросы советского хозяйства и управления. - 1924. - № 4—5.
46. Старр М. Управление производством. - М., 1968.
47. Семенова И.И. История менеджмента. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999.
48. Селигмен Б. Сильные мира сего: бизнес и бизнесмены в американской истории.- М.: Прогресс, 1976.
49. Современные тенденции в управлении в капиталистических странах пер. с англ.//Под ред. Попова Г.Х. - М. Прогресс, 1972.
50. Тейлор Ф. Тейлор о тейлоризме. - М.- Л.,1931.
51. Тейлор Ф. Научная организация труда. - М., 1925.
52. Тейлор Ф. Тейлор о тейлоризме. - М.- Л.,1931.
53. Тейлор Ф. «Принципы научного менеджмента». - М., 1991.
54. Тоёхиро Коно. Стратегия и структура японских предприятий. - М.: Прогресс, 1987.
55. Фредерик Т. Научная организация труда //Управление это наука и искусство: А.Файоль, Г.Эмерсон, Ф.Тейлор, Г.Форд М. Изд-во Республика 1992.
56. Усенин В.И., Каменский В.Г., Маслов В.И. Современное капиталистическое предприятие и хозяйственная власть.- Мэ. 1971.
57. Файоль А. Учение об управлении//Научная организация труда и управления. - М.1965..
58. Файоль А. Общее и промышленное управление//Управление это наука и искусство: А.Файоль, Г.Эмерсон, Ф.Тейлор, Г.Форд - М. Изд-во Республика 1992 – 351 с.
59. Фоллетт – мыслитель, опередивший время в теории организации управления <http://www.yandex.ru/yandmarkup&b=5=23925356p=0g0=467983104p=http^//sr.isa.ac.ru/sr>
60. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. - М.: Финансы и статистика, 1989.
61. Форд Г. Сегодня и завтра //Управление это наука и искусство: А.Файоль, Г.Эмерсон, Ф.Тейлор, Г.Форд М. Изд-во Республика 1992 – 351 с.
62. Хьелл Л., Зинглер Д. Теория личности. – Санкт-Петербург, М., Хар., Мн.: Питер, 1997.
63. Черч Г. Основы управления производством. М., 1927. .
64. Черч Г. Основы управления производством//В книге Научная организация труда и управления. - М. 1965.
65. Шопотов Б. Альфред Слоун – выдающийся менеджер XX века//Проблемы теории и практики управления – 1999 - №4.
66. Эпштейн С.И. Индустриальная социология в США. - М. 1972.
67. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. //Управление это наука и искусство: А.Файоль, Г.Эмерсон, Ф.Тейлор, Г.Форд - М. Изд-во Республика 1992 – 351 с.
68. Якокка Л. Карьера менеджмента. – М. 1992.
69. Burnham J. The Managerial Revolution. What is happening in the worla. – N.Y., 1941.
70. Berle A. A., Means G. The Modern Corporation and Private Property. N. Y., 1932.
71. Berle A A New Directions in the New World, N. Y., 1940;
72. Berle A. A. The Twentieth Century Capitalist Revolution. N. Y.1955;
73. Berle A. A. Power Without Property. N. Y., 1959;
74. Berle A. A. The American Economic Republic. N. Y. 1963.

75. Berle Adolf A, Gardiner C. Means. The Modern Corporation and Private Property.- N.Y., 1934.
76. Bell D. The Cultural Contradictions of Capitalism. N. Y., 1976.
77. Duffy W., Neuberger E., Comparative Economic Systems: a Decision-Making Approach, Boston, Allyn and Bacon Inc. 1976.
78. Douglas Mc Gregor. The Human Side of Enterprise.- N.Y.; Toronto And., 1960
79. John Sheldrake. Management Theory: from Teylorism to Japanization. – Boston, International Business Press, 1996.
80. The Mary Parker Follett Award <http://www.h-net.msu.edu/-apsaph/follett2.htm>
81. Liquid Leadership [http://sunsite.utk.edu/FINS/Mary Parker Follett?Fins-MPF-03.txt](http://sunsite.utk.edu/FINS/Mary%20Parker%20Follett?Fins-MPF-03.txt)
82. Mayo E. The Social problem of an Industrial Civilisation With an appendix on the political problem – 1946
83. Kim Wook, The Political Economy of Grows: Chaebols and Korea Economy of Grows// Korea Observer. Vol XXV.- 1994.№ 1,p.94
84. Chester I. Barnard. The function of the executive: - Harvard: university press Cambridge, Massachusetts, and London, England, 1968.
85. Ph. Muller, P.Silberer. L'homme en situation industrielle. Paris. 1968
86. Steers R. The Chaebol.-N.Y.: Oxford Univ. Press, 1990
87. Song Y. N. The rise of Korean Economy.- Oxford,1990.
88. [http://westrek.hypermart.net/scientific/ scientific 04.htm](http://westrek.hypermart.net/scientific/scientific%2004.htm)
89. <http://www.inst-mgt.org.uk/>