

ФГОС 3+

А.Д. Зарецкий

Т.Е. Иванова

МЕНЕДЖМЕНТ

Рекомендовано УМО РАЕ
по классическому университетскому
и техническому образованию
в качестве **учебника** для студентов вузов,
обучающихся по направлениям подготовки:
«Менеджмент», «Инноватика», «Управление качеством»

BOOK.ru

ЭЛЕКТРОННО-БИБЛИОТЕЧНАЯ СИСТЕМА

КНОРУС • МОСКВА • 2016

УДК 65.0(075.8)
ББК 65.290-2я73
3-34

Зарецкий А.Д.

3-34 Менеджмент : учебник / А.Д. Зарецкий, Т.Е. Иванова. — М. : КНОРУС, 2016. — 268 с. — (Бакалавриат).

ISBN 978-5-406-04179-6

DOI 10.15216/978-5-406-04179-6

В учебнике изложены основные теории научного менеджмента, которые используются во всем мире, а также показаны наиболее известные в мире отечественные теории управления для возможного их применения. Кроме того, цель учебника — повышение компетентности менеджеров за счет увязки системы управления с известными социально-экономическими теориями, различными известными подходами современного развития общества.

Соответствует ФГОС ВО 3+.

Для студентов и магистрантов высших учебных заведений, обучающихся на факультетах экономики, управления и бизнеса. Также может быть полезным для работающих менеджеров.

УДК 65.0(075.8)

ББК 65.290-2я73

Зарецкий Александр Дмитриевич

Иванова Татьяна Евгеньевна

МЕНЕДЖМЕНТ

Сертификат соответствия № РОСС RU. АЕ51. Н 16604 от 07.07.2014.

Изд. № 7330. Подписано в печать 01.07.2015. Формат 60×90/16.

Гарнитура «NewtonС». Печать офсетная.

Усл. печ. л. 17,0. Уч.-изд. л. 15,4. Тираж 500 экз.

ООО «Издательство «КноРус».

117218, г. Москва, ул. Кедрова, д. 14, корп. 2.

Тел.: 8-495-741-46-28.

E-mail: office@knorus.ru <http://www.knorus.ru>

Отпечатано в ООО «Контакт».

107150, г. Москва, проезд Подбельского 4-й, д. 3.

ISBN 978-5-406-04179-6

© Зарецкий А.Д., Иванова Т.Е., 2016

© ООО «Издательство «КноРус», 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	5
Глава 1. Менеджмент как наука и практика управления	10
1.1. Научные основы менеджмента	10
1.2. Административная школа управления	29
1.3. Социально-психологическое управление	36
1.4. Социальная ответственность менеджера	47
1.5. Труд и теория трудового процесса	50
1.6. Теория лидерства	60
Темы для обсуждения и выступлений	66
Глава 2. Отечественный опыт научного управления	67
2.1. Исторический российский опыт управления	67
2.2. Теоретические основы концепции управления А.К. Гастева	71
2.3. Организационно-управленческие идеи некоторых авторов советского периода	76
2.4. Управленческие аспекты современного российского опыта	92
Темы для обсуждения на семинарах и выступлений	97
Глава 3. Производственный менеджмент в системе экономических отношений	98
3.1. Менеджмент как экономическая категория	98
3.2. Ценности в искусстве менеджмента	102
3.3. Принципы производственной деятельности	107
3.4. Технологии менеджмента бережливого производства	111
Темы для обсуждения на семинарах и выступлений	131
Глава 4. Развитие теории менеджмента в XX и начале XXI в.	132
4.1. Теоретический вклад П. Друкера в развитие менеджмента	132
4.2. Кибернетика как базовая часть менеджмента	145
4.3. Теория стилей руководства Д. Макгрегора	151
4.4. Двухфакторная теория мотивации Ф. Херцберга	155
4.5. Концепция стратегического менеджмента И. Ансоффа	161
4.6. Идеи менеджмента в развитии качества	164
4.7. Менеджмент как саморазвивающаяся социально- экономическая система	170
4.8. Значение менеджмента в решении глобальных проблем человечества	182
4.9. Роль менеджмента в развитии человеческого капитала	190

4.10. Некоторые мировые социальные теории и их роль в развитии научного менеджмента	203
4.11. Особенности научного менеджмента Японии	215
Темы для обсуждения на семинарах и выступлениях	217
Глава 5. Понятие и виды организаций в современных социально- экономических условиях	219
5.1. Организация и социальные институты общества	219
5.2. Эволюция признаков и свойств организации	226
5.3. Жизненный цикл организаций	231
5.4. Основопологающие законы организации	234
Темы для обсуждения на семинарах и выступлениях	239
Глава 6. Менеджмент персонала и человеческих ресурсов организации	240
6.1. Понятие о персонале организации	240
6.2. Человеческие и трудовые ресурсы организации	242
6.3. Роль человеческого капитала при оценке персонала организации	248
Приложение. Основные вопросы по курсу «менеджмент»	253
Глоссарий	256
Список литературы	265

Все искусство управления состоит
в искусстве быть честным.

Т. Джефферсон (1743—1826),
президент США (1801—1809)

ПРЕДИСЛОВИЕ

В современной России термин «менеджмент» появился относительно недавно: в первой половине 1990-х гг. В стране в этот период были созданы и продолжают создаваться многочисленные курсы, школы бизнеса и менеджмента. Министерством образования и науки РФ с 2010 г. определены самостоятельные направления подготовки выпускников вузов, одно из них называется «Менеджмент». Экспертный анализ показывает, что в России достаточно много желающих стать квалифицированными менеджерами, а поэтому в учебных заведениях, как правило, места по подготовке менеджеров заняты.

Проблема заключается в том, что в сравнении с наиболее развитыми странами мира российское общество не имеет достаточной истории развития рыночных отношений, которые и определяют необходимость функционирования менеджмента. В переводе с английского *management* означает разработку (моделирование), создание и максимально эффективное использование (управление) социально-экономических систем. Используются и иные определения, основанные на понятии *manager* (заведующий, руководитель), а *management* переводится как «управление». Но вошедший в практику употребления термин «менеджмент» по ряду причин нельзя считать точным синонимом русского термина «управление». Приведем здесь две основные причины. Во-первых, управление существует в различных системах — технических, технологических (в том числе автоматических), биологических и общественных (например, существуют специальные методы управления безличной толпой), а менеджмент — это всегда управление только конкретными людьми, связанными организационно-экономическими взаимоотношениями в определенной корпоративной системе (организации, фирме, на предприятии). Во-вторых, в отличие от управления, связанного прежде всего с формальным распределением обязанностей, планированием и контролем исполнения, менеджмент выстраивает систему взаимоотношений для достижения определенных целей, оперируя при этом категориями человеческих ценностей и мотивов действий.

Менеджмент представляет собой своего рода искусство управления, проявляемое в умении принимать решения, использовать нововведения, развивать неформальные отношения, находить индивидуальные подходы и создавать атмосферу взаимной ответственности на основе общих ценностей коллектива. Менеджменту как научной и учебной дисциплине присущи различные теории и практика управления, обобщающие методологические и практические подходы к развитию и организации управления в разных странах, которые в разные периоды времени подвергались анализу их специфики в различных сферах деятельности.

Многообразие процессов, происходящих в организациях, порождает создание различных систем менеджмента:

- 1) организационный менеджмент есть управление процессами формирования организации, преобразования ее структуры, сам механизм управления; создание норм, правил, регламентов, инструкций;
- 2) производственный менеджмент рассматривает отношения между работодателем и работниками в условиях производства, эффективного использования различных технологий;
- 3) снабженческо-сбытовой менеджмент осуществляет планирование потребностей предприятия в ресурсах, оформление на них заявок и спецификаций, заключение хозяйственных договоров, закупок, доставки и организации хранения запасов сырья, рекламой товаров;
- 4) инновационный менеджмент осуществляет управление процессами научных исследований, прикладных разработок, создания опытных образцов товаров и услуг, внедрения их в производство, стимулирование творчества работников, оценку новых программ и проектов, их финансирование;
- 5) маркетинг-менеджмент — это оценка рыночной конъюнктуры, спроса на различные товары и услуги (конкретно — спроса на товары и услуги, которые создает организация), отбор целевых рынков, разработка стратегии поведения организации на рынке;
- 6) персонал-менеджмент решает задачи подбора, расстановки, обучения, повышения квалификации кадров; разрабатывает системы вознаграждения и стимулирования, улучшения труда и быта; занимается формированием благоприятного морально-психологического климата, улучшения условий труда и быта, поддерживает контакты с профсоюзами и другими общественными организациями;

- 7) функциональный менеджмент изучает особенности управления людьми в сферах, которые возникают в результате разделения и специализации управленческого труда (например, финансовый менеджмент, маркетинговый менеджмент, инновационный менеджмент, менеджмент социальной работы, менеджмент пожарной безопасности, экологический менеджмент, «менеджмент знаний» и т.д.);
- 8) аккаунт-менеджмент управляет процессом сбора, обработки и анализа данных о работе организации; их сравнением с исходными и плановыми показателями, результатами деятельности других организаций с целью своевременного выявления резервов для обеспечения полного использования потенциала организации;
- 9) технологический менеджмент осуществляет инженерно-техническое управление технологическим процессом и технологическими ресурсами предприятия, организации.

Кроме того, в развитых странах мира получил развитие такой вид менеджмента, как *GR-менеджмент*, т.е. менеджмент лоббирования (цивилизованное лоббирование — это грамотное, аргументированное, в рамках законов отстаивание интересов организации, где работает конкретный менеджер).

История научного менеджмента включает в себя пять управленческих революций:

- 1) религиозно-коммерческая — произошла 4—5 тысяч лет назад (в Шумере, Египте и Аккаде историки менеджмента отмечают первую трансформацию — превращение касты священников в касту религиозных функционеров, т.е. менеджеров);
- 2) светско-административная — связывается с деятельностью вавилонского царя Хаммурапи (1792—1750 гг. до н.э.), издавшего свод законов управления государством. Этими законами управления (их 285) — «Законами Хаммурапи» — вводился светский стиль управления, усиливались контроль и ответственность; Хаммурапи создал первую формальную систему администрирования;
- 3) производственно-строительная — прошла за 600 лет до н.э. во времена правления царя Навуходоносора II (605—562 гг. до н.э.);
- 4) в период зарождения капитализма и начала индустриализации XVII—XVIII вв. Ее результат — отделение менеджмента от собственников средств производства и зарождение профессионального менеджмента, появление акционерных обществ; в этот

период менеджмент приобретает самостоятельную экономическую силу;

- 5) бюрократическая — произошла в начале XX в., когда собственник средств производства был вынужден отдать бразды управления профессионалам-менеджерам.

Менеджмент — это экономическая категория, так как основное его назначение — создавать прибыль для организации. Безусловно, руководитель медицинского учреждения также является менеджером, но его задача — способствовать формированию в обществе особой прибыли — здоровых людей, которые являются носителями человеческого капитала, и чем выше уровень этого капитала, тем экономически эффективнее общество. Аналогично и руководитель учреждения социальной поддержки муниципального, регионального или федерального уровня. Его задача как менеджера заключается в поддержании людей в трудных жизненных ситуациях материально и морально, способствовании их вовлечению в экономически активную жизнь: помощи в поиске профессии, трудоустройстве. Например, менеджер театрально-культурной организации должен принимать меры к повышению профессионализма персонала для того, чтобы эффективно влиять на формирование у общества положительных эмоционально-эстетических чувств, что может способствовать у экономически активной части населения позитивному отношению к закону (а значит, по Дж. Локку¹) и к труду, выбору людьми своих трудовых занятий, достижению высоких профессиональных результатов.

Люди обладают определенными ценностями, которыми они руководствуются в своей жизни. Менеджмент призван обеспечивать продуктивность ценностей, устремлений и традиций людей, сообществ и общества в целом для достижения каких-либо общих целей. Самое важное в менеджменте — правильно использовать те культурные ценности, которые сложились в определенной нации. Если это удастся, то успех несомненен. В этом контексте наглядный пример продемонстрировала Япония в XX веке. Этой стране удалось сделать так, что многовековые общественные традиции и человеческие ценности «заработали» на решение задач современного индустриального государства, что позволило ей плавно перейти в постиндустриальный период. И все это благодаря «японскому» менеджменту, который в Японии получил свое особое развитие. Менеджмент сочетает в себе черты как точных естественных, так и социально-гуманитарных наук: в первом случае это свод гипотез, которые подвергаются тестированию и науч-

¹ Локк Джон (1632—1704) — английский философ, психолог, педагог, основоположник теории либерализма.

но подтверждаются, а во втором — система ценностей, убеждений, верований и опыта того или иного общества. Конец XX и начало XXI в. характеризуются тем, что первостепенной задачей менеджмента в развитых странах является повышение продуктивности знаний. Дело в том, что физический труд человека уходит в прошлое, и сегодня этот вид труда используется в этих странах все меньше и меньше. Основным ресурсом организаций становится высококвалифицированный работник, способный применять в работе свои систематические знания и образованность, т.е. он применяет известные теории, концепции, идеи. Другими словами, экономические отношения в обществе стремительно подвергаются воздействию интеллекта, и для эффективного участия в этих отношениях необходима не мускульная сила человека, а знания, образованность. В связи с этим и менеджмент использует те методы и способы, которые ведут к накоплению новых знаний работником.

Методология менеджмента построена на четырех основных принципах экономического либерализма и разделения труда, которые сформулировал А. Смит¹ в своей классической работе «Исследование о природе и причинах богатства народов» 1776 г.:

- 1) люди эгоистичны и своекорыстны и активно действуют только ради собственной выгоды;
- 2) но люди взаимосвязаны и взаимозависимы, так как производят продукты друг для друга;
- 3) если людям не мешать, рынок заставит их учитывать интересы друг друга;
- 4) работая на себя, люди невольно будут работать и на общество.

Настоящий учебник поможет студентам, магистрантам и практическим работникам (менеджерам) понять историю развития менеджмента, основные идеи классического менеджмента и его социально-психологическую направленность, а также дальнейшие пути развития системы современного научного управления. Это особенно важно для современной России, где общество осваивает методологию рыночной экономики и менеджмента, несмотря на введение экономических санкций со стороны западных и некоторых других стран.

¹ Смит Адам (1723—1790) — шотландский экономист, основоположник классической политической экономии.

ГЛАВА 1

МЕНЕДЖМЕНТ КАК НАУКА И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ

1.1. Научные основы менеджмента

Что такое менеджмент? В 1776 году отец экономики А. Смит в своей классической работе «Исследование о природе и причинах богатства народов» впервые определил, что только труд людей может привести к богатству. Поэтому, очевидно, организация человеческого труда является важнейшей проблемой менеджмента. Например, выдающийся теоретик менеджмента XX в. П. Друкер¹ свел работу менеджера к выполнению пяти задач²:

- 1) постановка целей (ставит цели для группы и принимает решение о том, что должно быть сделано для их достижения);
- 2) организация работы (разделяет работу на управляемые виды деятельности и подбирает людей для выполнения задач);
- 3) мотивировка и осуществление коммуникации (создает команду с помощью решений об оплате труда, продвижения и т.п., а также посредством коммуникаций);
- 4) измерение (задает цели и стандарты; оценивает результаты работы);
- 5) развитие работников (осознает ценность работников и развивает этот важнейший вид организационных активов).

По мнению Р. Дафта³, профессора менеджмента Оуэнской школы управления в университете Вандербильта, США, *менеджмент* — это эффективное и рациональное достижение целей организации посредством планирования, организации, руководства и контроля организационных ресурсов⁴.

¹ Друкер (нем. *Drucker*) Питер Фердинанд (1909—2005) — американский ученый австрийского происхождения; экономист, публицист, педагог, один из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX в.

² Друкер П. Менеджмент: задачи, обязанности, практика : пер. с англ. М. : Вильямс. 2008.

³ Дафт Роберт — экономист, в настоящее время профессор университета Вандербильта, США.

⁴ Дафт Р. Менеджмент : пер. с англ. 10-е изд. СПб. : Питер, 2013. С. 25.

Научный подход к любой дисциплине — это прежде всего теория. Теория (от греч. *theoria* — рассмотрение, исследование) — система основных идей в той или иной отрасли знания. Под научными основами управления мы, соответственно, должны понимать систему научных знаний, составляющих теоретическую базу управленческой практики. Возникает вопрос: что же считать научными основами управления?

Для России это совсем не праздная проблема. В связи с тем что страна приняла принципиальное решение о переходе к рыночным основам социально-экономической жизни и отказалась от дальнейшего построения социализма, соответственно, и научные основы теории управления должны быть другими, не социалистическими. Философия интенсивно обсуждает не одно столетие проблему взаимоотношений научного и ненаучного знания. Что научно, а что нет, определить довольно сложно. Очевидно, что научно то, что устанавливается развитыми теориями, которые приобрели признаки объективности и получили эффективное практическое воплощение. Многочисленными исследованиями определено, что *научный менеджмент — это совокупность теорий об управлении*.

Управленческое воздействие — это умелое использование социальных сил коллектива. Социальные силы — это аспекты культуры, направляющие и воздействующие на взаимоотношения людей, прежде всего на ценности, потребности и нормы поведения. Социальные силы формируют то, что называют социальным контрактом, т.е. писанные и неписанные общие правила и понятия о взаимоотношениях между людьми (в том числе между менеджерами и работниками). Так называемые писанные правила для граждан России — это Конституция РФ, кодексы (трудовой, гражданский, семейный и др.), законы различной направленности (федеральные, региональные), правительственные постановления, а неписанные — это морально-нравственные, этические и культурологические правила организации жизни людей.

Кроме того, на жизнь и деятельность людей влияет уровень политических сил в обществе (организация политических институтов в стране, роль государства в организации деятельности бизнеса и др.). Поэтому эффективность научного менеджмента также зависит и от развития политической культуры в обществе.

Весьма важны для успешного менеджмента экономические силы общества, т.е. те силы, которые определяют уровень трудового потенциала людей, организацию производства, распределения и обмена общественных благ; доступные обществу ресурсы ограничены, и экономические силы устанавливают пропорции их распределения для достижения наивысшей эффективности. По сути, экономические

силы — это главные силы для успешного развития научного менеджмента.

В совокупности социальные, политические и экономические силы определяют способность общества к конкуренции, производительности, коммуникабельности. Очевидно, что в бывшем СССР такой совокупности не получилось, так как менеджмент в Советском Союзе считался буржуазной формой управления, а значит, не соответствующим целям и задачам построения социализма и коммунизма.

Усилиями американского исследователя Ф. Тейлора¹ и его единомышленников Г. Эмерсона², Г. Гантта³, Г. Форда⁴ и др. на рубеже XIX—XX вв. была создана *теория классического менеджмента*, где научно установлено, что все люди (работники) не могут одновременно и высокопроизводительно выполнять свои трудовые обязанности. Было установлено, что такими способностями от природы обладают не более 20% работников, а остальные нуждаются в особой системе профессионального обучения и мотивации.

Именно Ф. Тейлор был создателем направления, которое стало известно как «научный менеджмент». Оценивая различные теории менеджмента, которые появились затем в XX и начале XXI в., придется признать, что, к сожалению, на «научность» они не могут претендовать. Наука Ф. Тейлора строилась вокруг внимательного наблюдения за тем, как производственная проблема может быть лучшим образом выполнена. Выявив наилучший способ, можно было требовать от других людей следовать ему с точностью до секунды. Ф. Тейлор стал основоположником *научного менеджмента*, или важнейшего базового классического направления менеджмента, в котором основное внимание уделялось проблемам повышения производительности труда посредством внесения в процесс управления научно обоснованных изменений. Тейлор утверждал, что на смену решениям, базировавшимся на практике и традициях, должны прийти точные процедуры, разработанные после тщательного изучения конкретных ситуаций.

Научный менеджмент основывается на положении, что существует «наилучший способ» выполнения каждой конкретной работы; поэтому проблема заключается только в том, чтобы поставить работ-

¹ Тейлор Фредерик (1856—1915) — американский горный инженер, основоположник научного менеджмента.

² Эмерсон Гаррингтон (1853—1931) — американский инженер, один из основоположников научного менеджмента, автор книги «Двенадцать принципов производительности».

³ Гантт Генри (1861—1919) — американский инженер, один из основоположников научного менеджмента.

⁴ Форд Генри (1863—1947) — известный американский промышленник, один из основоположников научного менеджмента.

никам и тем, кто будет их контролировать, соответствующие задачи, при этом вознаграждения и наказания соответствуют полученным результатам. Применение научного менеджмента предполагает, что основными функциями менеджеров являются планирование работ и контроль за их выполнением. Ф. Тейлор отмечает: «Едва ли можно отыскать компетентного работника, который не уделял бы значительного времени изучению того, как ему можно выполнять свою работу медленно, а затем убедить работодателя, что скорость его работы является быстрой. При использовании нашей системы работнику просто сообщается то, что он должен делать и как он должен это делать. Любые усовершенствования, которые он сам вносит в предписанный для него порядок, приводят к тому, что запланированного результата этот работник не добивается¹».

Предложенные идеи Ф. Тейлор опробовал на одном из заводов компании *Bethlehem Steel* (1898). Он поставил задачу — повысить производительность труда на разгрузке железнодорожных вагонов с железной рудой и погрузке готовой продукции. Предварительный анализ, проведенный Тейлором, показал, что устранение лишних движений в процессе труда, использование более совершенного оборудования и изменение процедуры позволит повысить производительность труда каждого рабочего с обычных 12,5 до 47,5 т стали. Кроме того, он предложил ввести стимулирующую систему оплаты труда, когда выполнивший норму рабочий получал за смену 1,85 дол. США (обычно — 1,15 дол. США). Производительность труда на *Bethlehem Steel* сразу же выросла.

Но фактически Ф. Тейлор стремился «дегуманизировать» работу. Если говорить словами Тейлора, то суть его теории состоит в следующем: «В прошлом на первом месте стоял человек. В будущем — система». Тем самым он заложил основы приемов массового производства, которые очень быстро появились вскоре после его кончины в 1915 г. В частности, его последователь Г. Форд стал использовать идеи научного менеджмента на своих автомобильных предприятиях, одновременно дополняя и развивая их.

Серьезным недостатком системы научного менеджмента Ф. Тейлора была его убежденность, что при изготовлении вещей и их перемещении в ходе производства такого понятия, как «навыки и умения», не существует. По его мнению, все такие работы были одинаковыми, все они могут быть проанализированы в пошаговом режиме и представлены в виде серии отдельных неквалифицированных операций,

¹ Тейлор Ф. Научная организация труда. В кн. : Управление — это наука и искусство : А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. — М. : Республика, 1992. С. 227.

которые затем можно объединить в любой вид работ. Тейлор в полной мере опирался на главный принцип «экономического либерализма» — *разделения труда*, который был обозначен А. Смитом в его классической работе «Исследование о природе и причинах богатства народов» (1776). Каждый человек, стремящийся изучить эти операции, станет «первоклассным работником», заслуживающим «первоклассной оплаты»; он сможет выполнять самые сложные работы и будет делать это «отлично», — замечал по этому поводу П. Друкер, правильно отмечая сущность идеи Тейлора¹.

Отметим, что со времен активизации, а затем и спада массового производства, требующего интенсивного труда и высокой функциональности, идеи Ф. Тейлора высмеивались, в особенности его отношение к работникам как к роботам, которые не думают и способны лишь выполнять тщательно предписанные им задачи, разделенные до уровня *ad infinitum* (бесконечной малости). Аналогична в философии Тейлора роль менеджеров и мастеров, которая, как создается впечатление, в основном сводилась к хронометрированию действий подчиненных и подстегиванию или оперативному увольнению симулянтов или работников, постоянно показывающих низкие результаты. Тейлор, по сути, подчеркивал роль количественных, а не качественных параметров, что, безусловно, не соответствует современной практике менеджмента, где возросла роль «человеческого фактора». Кстати, по поводу «дегуманизации» подходов у Тейлора возник серьезный конфликт с соратником Г. Ганнтом, который является автором термина «человеческий фактор». Ганнт всячески отстаивал идею социальной ответственности работодателей перед работниками, учета человеческих качеств работников.

Тейлор разработал также теоретические подходы, которые определяют движение работодателя и работника навстречу друг другу в вопросах производственно-технологического взаимодействия (им предложена концепция «достигающего работодателя» и «достигающего работника», в соответствии с которой первому необходимо создавать все необходимые условия для успешной производственной деятельности, а второму — постоянно повышать свою профессиональную квалификацию и относиться к работе с полной ответственностью). Это был важнейший методологический вывод, который сделали основоположники научного менеджмента. Практическое использование предложенных ими подходов в разных странах в течение XX — начале XXI вв. показало состоятельность теории.

¹ *Drucker Peter.* The new productivity challenge, Harvard Business Review, November-December. 1991.

Таким образом, составными элементами системы Ф. Тейлора являются:

- 1) развитие науки о труде как философской категории;
- 2) проектирование наиболее рациональной организации процесса труда;
- 3) изучение с помощью хронометрирования затрат времени и движений преимущественно молодых, здоровых и добросовестных людей, которые овладевали типичными операциями; расчет для них норм выработки на основе эталонной трудоемкости и стимулирование их высокими заработками;
- 4) математический способ исчисления себестоимости;
- 5) дифференцированная система заработной платы;
- 6) обоснование концепции функционального руководства в группе;
- 7) отбор и прогрессивное развитие (обучение) работника;
- 8) тесная и постоянная кооперация менеджеров и исполнителей.

До Второй мировой войны внимание к научному менеджменту в мире было не очень активным. Переход от игнорирования менеджмента к осознанию его роли и к дальнейшему усилению внимания к этой области деятельности явился следствием Второй мировой войны. Дело в том, что внимание к менеджменту привлекли невероятные успехи производственного сектора США и Великобритании в годы войны. Уже во второй половине 1940-х гг. появился интерес к менеджменту как области деятельности, как к научной дисциплине. При этом нужно отметить, что в США возрос также интерес к менеджменту как к объекту социальных, экономических, этических и моральных дискуссий. Друкер отмечает, что бум менеджмента начался с представителя неамериканской нации — с сэра Стэффорда Криппса¹, который был убежденным социалистом. Именно он назвал менеджмент силой, которая поможет восстановить британскую экономику и обеспечит оптимальную комбинацию эффективного функционирования и последовательного развития компаний². Криппс придумал так называемые команды производительности, сформированные из британских бизнесменов, которых отправляли в США учиться секретам менеджмента. Именно этими своими действиями С. Криппс убедил мир и многих американцев, что менеджмент является именно американским изобретением.

¹ Криппс Стэффорд (1889—1952) — канцлер казначейства первого послевоенного лейбористского правительства Великобритании.

² Друкер П.Ф. Менеджмент: задачи, обязанности, практика : пер. с англ. М. : Вильямс, 2008. С. 24—25.

Через несколько лет после начала обмена командами производительности между Великобританией и США на свет появился план Маршалла (план США по возрождению разрушенного хозяйства европейских стран после Второй мировой войны путем предоставления им экономической помощи), в котором ведущая роль отводилась менеджменту. План Маршалла поставил задачу мобилизации менеджмента во имя социально-экономического восстановления Европы. Именно успех этого плана превратил менеджмент в «бестселлер». После этого все вдруг начали говорить о менеджменте, все захотели его изучать.

Вслед за Великобританией и США на рубеже 1940—1950-х гг. в Японии также начался бум менеджмента. В этой стране, обретшей свободу после нескольких лет американской оккупации, началось восстановление экономики. Японцы рассчитывали на менеджмент как на ключевую силу и основной движущий фактор успеха в этом деле.

Постепенно бум менеджмента охватил и остальной мир. Даже в СССР на рубеже 1960—1970-х гг. были открыты первые институты менеджмента. Если до Второй мировой войны менеджмент преподавался только в Гарвардском университете, то в конце 1960-х гг. количество бизнес-школ с преподаванием менеджмента исчислялось уже сотнями. Американский экономист Дж. Гэлбрейт¹ в своем всемирно известном труде «Новое индустриальное общество», вышедшем на рубеже 1950—1960-х гг., прогнозировал, что менеджеры-профессионалы, которые руководят большими корпорациями, вооружившись инструментами новейших управленческих технологий, станут непобедимыми, что перед ними окажутся бессильными даже акционеры и государство².

Вообще менеджмент по своей природе противоречит коммунистической идее. Еще К. Маркс³ в середине XIX в. критиковал утопических социалистов, называя их антисоциалистами, так как они делали акцент на управленческий аспект в системе трудовых отношений, что несовместимо с диктатурой пролетариата. Карл Маркс утверждал, что всем в мире управляют безличные исторические законы, к которым человек может только приспособиться. В лучшем случае человек может оптимизировать то, на что способна экономика; в худшем же он мешает экономическим силам и бездумно растрачивает ценные ресурсы.

¹ Гэлбрейт Джон (1908—2006) — американский экономист, один из видных экономистов-теоретиков XX в.

² *Гэлбрейт Дж.* Новое индустриальное общество. М. : АСТ : Транзиткнига ; СПб. : Terra Fantastika.

³ Маркс Карл (1818—1883) — немецкий экономист, основоположник марксистской политической экономии.

Самый последний из выдающихся английских экономистов-классиков Альфред Маршалл¹ поставил менеджмент в один ряд с факторами производства, земельными, трудовыми ресурсами и капиталом. Этот фактор получил название «*предпринимательские способности*». Хотя, как отмечают специалисты, сделал он это неохотно.

В наиболее экономически развитых странах мира сложилось четыре важные концепции, которые и определили основные направления в развитии современной теории и практики управления. Это концепции:

- 1) классического научного менеджмента;
- 2) административной школы управления;
- 3) социально-психологического управления («школа человеческих отношений»);
- 4) повышения эффективности человеческих ресурсов.

Кроме того, сложилось еще три научных подхода к управлению:

1) *подход к управлению как процессу*. Этот подход определяет управление как процесс, в котором деятельность, направленная на достижение целей организации, рассматривается не как единовременное действие, а как ряд непрерывных, взаимосвязанных действий, которые называют функциями управления. Оптимальный набор этих функций выглядит следующим образом: планирование, организация, распоряительство, мотивация, руководство, координация, контроль, коммуникация, оценка, принятие решений, подбор персонала, представительство и ведение переговоров);

2) *системный подход* — предполагает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов (люди, структура, задачи, технологии), которые ориентированы на достижение различных целей в условиях изменяющихся внешних условий);

3) *ситуационный подход* рассматривает все инструменты управляющего воздействия как арсенал, который может применяться в зависимости от текущей ситуации (набор обстоятельств, оказывающих воздействие на функционирование организации в данное время). Поскольку как в самой организации, так и в окружающей ее среде действует огромное множество факторов, то использовать какой-то универсальный способ управления не представляется возможным. Поэтому самым эффективным в конкретной ситуации способом управленческого воздействия является тот, который в наибольшей степени соответствует специфике организации и самой ситуации.

¹ Маршалл Алфред (1842—1924) — английский экономист, классик экономической науки.

Исходная основа классического менеджмента — боязнь наказания: стоит рабочему перевыполнить норму, как администрация срезает расценки и заставляет его работать вдвое интенсивнее за ту же заработную плату. Исследования Ф. Тейлора показали, что типичный американский рабочий конца XIX — начала XX в. трудился на одну или две трети от своих возможностей¹. Сознательное ограничение нормы выработки Тейлор назвал «работой с прохладцей» (саботажем): «Три причины малой производительности труда. <...> 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... 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». Последователи Тейлора в XX в. это явление обозначили термином «рестрикционизм». Кроме давления администрации, на работника «снизу» оказывает серьезное влияние малая группа, которая не заинтересована в высокой эффективности трудовой деятельности.

Изучая человеческое поведение, Ф. Тейлор проводил анкетирование и брал различные интервью. Он считал, что именно управление людьми — это главная проблема в эффективной организации деятельности предприятий. Тейлор выдвинул четыре научных принципа управления:

- 1) внедрение экономных методов работы;
- 2) профессиональный подбор и обучение кадров;
- 3) рациональная расстановка кадров;
- 4) сотрудничество администрации и работников.

Он экспериментально показал, что внедрение этих принципов позволяет в два-три раза повысить производительность труда.

¹ Тейлор Ф. Научная организация труда // Управление — это наука и искусство : А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. М. : Республика, 1992. С. 224—305.

Правильное руководство Ф. Тейлор понимал как сложнейшее искусство и точную науку одновременно. И залог успеха при этом — расчет и интуиция.

Тейлор увидел главное: взаимоотношения между работниками и работодателями определяют экономическую «температуру» любого предприятия. По сути, научный менеджмент, который он обосновал, — это поиск наиболее эффективных путей взаимоотношений между этими двумя категориями организаторов производства продуктов.

В соответствии с концепцией «достигающего работника» человеку необходимо поручать такие задания, которые требовали бы максимума усилий, но при этом не вредили бы его здоровью. После освоения простого урока ему следует поручать более сложные задания. Таким образом, человек сможет достичь потолка своих физических и интеллектуальных возможностей. Наиболее трудолюбивые и инициативные переводятся на другую, более интересную работу. По мнению Ф. Тейлора, прежде чем принять человека на работу и давать сложное задание, его необходимо тщательно протестировать, изучить по возможности физические, психологические и интеллектуальные возможности. Отсюда затем появилась идея профессионального отбора работников. Эту идею позже дополнила «концепция профессионального обучения», которая состоит из системы педагогических приемов: обучения навыкам, расширения знаний, тренировки и самостоятельного изучения своей работы.

Концепция «достигающего руководителя» предполагает замену одного мастера, который отвечал в цехе за все, на «функциональную администрацию», состоявшую из восьми узкоспециализированных инструкторов, выполняющих одну функцию. Если раньше рабочий обо всем заботился сам, то теперь администрация заранее обязывалась обеспечить его документацией, сырьем, инструментами, методической поддержкой. Рабочему (мастеру своего дела) оставалось только хорошо трудиться¹.

Тейлор считал, что, прежде чем требовать от подчиненных отличной работы, администрации необходимо самой организовывать свой

¹ На предприятиях СССР, где система научного менеджмента Ф. Тейлора не применялась, работники трудились по старой системе: сами ходили в другие цеха за заготовками для деталей, самостоятельно правдами-неправдами искали необходимый инструмент, сами занимались поиском нужных технико-технологических документов. На все это тратилось громадное количество времени и сил, которые не использовались для выполнения самой работы. Все это привело к низкой производительности труда, апатии и безразличию высококвалифицированных мастеров, что и привело в конечном счете к низкому качеству производимой продукции и невозможности конкурировать с зарубежными аналогами.

труд лучше¹, эффективнее. Внедрение идей Ф. Тейлора оказало революционное влияние на всю науку управления, внедрение его идей изменило всю культуру труда не только в американской промышленности, но и во всем мире.

Пять шагов к научному менеджменту по Ф. Тейлору:

1. Отыщите, скажем, от 10 до 15 разных людей (предпочтительно в разных организациях из разных частей страны), которые особенно хорошо и умело могут выполнять какой-то конкретный тип работ, требующий анализа.

2. Изучите серию элементарных операций или движений, которые применяет каждый из этих людей при выполнении анализируемой работы, а также инструменты, используемые каждым из них.

3. Изучите с секундомером в руке время, необходимое для совершения каждого из выделенных элементарных движений, а затем выберите наиболее быстрый способ выполнения каждого элемента работы.

4. Удалите из работы все ненужные, медленные и бесполезные движения.

5. После избавления от всех ненужных движений соберите в одну серию самые быстрые и самые подходящие движения, которые можно осуществить наилучшим образом.

Тейлор создавал научные основы менеджмента в период значительного влияния физического труда в производственной сфере. В связи с этим он уделил значительное внимание в своих исследованиях работе с лопатой. В результате этих исследований было определено, что наибольшую эффективность работник дает при нагрузке на лопату в размере около 21 фунта (9,5 кг). Для этого на предприятии, которым руководил Ф. Тейлор, было построено обширное складское помещение для лопат и других инструментов, что дало возможность предо-

¹ *Адамецки Кароль*. О науке организации (избранные произведения). М. : Экономика, 1972. С. 71. Необходимо отметить, что Кароль Адамецки (1866—1933), талантливый польский ученый, в своей статье «Гармонизация как одна из главных основ научной организации» отмечает: «В марте 1903 года Ф. Тейлор объявил первый раз свои принципы и методы, подтверждая принципиальную мысль, что проблему организации труда можно и должно решать на основе точных научных принципов, а не, как прежде, исключительно на интуиции. Удивительным совпадением обстоятельств явилось то, что в феврале этого же года я прочитал доклад в Техническом Товариществе в Екатеринославле (Южно-российском центре горнометаллургической промышленности), в котором высказал те же самые мысли и представил в главных чертах методы организации совместной работы. Этот реферат был отчетом о моих первых работах и исследованиях в этом направлении, начатых еще в 1895 г.». Таким образом, можно отметить, что первое представление научного управления было сделано в России польским инженером К. Адамецки на месяц раньше, чем это сделал в США Ф. Тейлор, который имеет статус основателя научного менеджмента.

ставить каждому рабочему лопату, которая вмещала бы нагрузку весом в 21 фунт для любого материала (например, маленькую для железной руды и большую для золы). В связи с этим была сформирована новая система организации труда рабочих¹. Принцип оптимизации работы с лопатой впоследствии стал универсальным принципом тейлоровской концепции труда. В его основе находилось разложение каждой трудовой операции на простейшие действия и определение — с секундомером в руках — наиболее экономичного способа выполнения всей операции.

Специалисты считают, что Ф. Тейлор впервые в истории сделал труд процессом, который можно точно исчислить. После интенсивных экспериментальных исследований Тейлор разослал по предприятию инструкторов, которые обучали рабочих науке обращения с лопатой. В результате его усилий через три с половиной года исследований 140 работников стали выполнять работу, на которую ранее требовалось 600 человек. Те из рабочих, которые сохранили свое место, получали заработную плату на 60% выше предыдущей. Таким образом, «наука работы с лопатой» стала классическим примером многообещающих перспектив научного управления. Безусловно, на рубеже XIX и XX вв. физический труд с лопатой использовался повсеместно, особенно в горнометаллургической промышленности.

Во времена Ф. Тейлора девять из десяти рабочих были заняты физическим трудом. В настоящее время ситуация почти противоположная, теперь имеет значение только повышение производительности труда людей, занятых интеллектуальным трудом. Современное повышение производительности труда зависит от эффективности применения знания к знанию. Знание стало основным фактором производства. Но значение идей Тейлора при этом эпистемологическое, т.е. теоретико-познавательное для развития управленческой науки.

Тейлор первым перевел организацию труда из области интуитивных догадок в сферу точной науки. В работе каждого специалиста —

¹ В своей книге «Научная организация труда» Ф. Тейлор отмечает: «Каждый рабочий, приходя утром на работу, вынимал из собственного, снабженного его номером отделения особого ящика два листка бумаги, на одном из которых было указано в точности, какие инструменты он должен был сегодня получить со склада и в каком месте он должен был приступить к работе, тогда как другой листок содержал историю его работы накануне, то есть подсчет произведенной им работы, заработанной платы и т.д. Многие из этих рабочих были иностранцами, но все они по первому взгляду узнавали содержание этого листка, так как желтая бумага свидетельствовала о том, что рабочий не выполнил накануне своего полного урока, указывала ему, что он не заработал 1 дол. 85 центов в день, и предупреждала его о том, что только наиболее производительные рабочие будут оставлены на почасовой работе в данной партии».

слесаря, токаря, грузчика — можно обнаружить множество ненужных движений. Чтобы избавиться от них, трудовой процесс необходимо разбить на мелкие операции, построив его «атомарную структуру», или модель труда, отмечал Ф. Тейлор. Затем выделить главное и убрать второстепенное, расписав все по минутам. Как показали исследования, когда человек работает профессионально и красиво, то у него повышается мотивация и производительность, тем самым он позитивно влияет на других. Тейлор хронометрировал операции лучших рабочих, отбирал правильные и производительные движения, беспощадно отсекая все лишнее, и экспериментально доказал, что бесполезные действия невыгодны экономически, а энергии на них затрачивается не меньше, чем на полезные. Он увидел, что работа в коллективе принуждает передовиков опускаться до уровня середняков, а середняков — до уровня отстающих (это мнение Тейлора вызывало наибольшее раздражение у теоретиков социализма). Люди боятся, что повышение производительности приведет к потере рабочих мест, а неправильная система материального поощрения заставляет их работать медленно.

Имея «портрет» рабочего места, можно составить «портрет» человека на этом месте: какая нужна выносливость, квалификация, скорость движений, технологическая связь работника и рабочего места и даже характер человека. На основании этого сравнения Ф. Тейлор предложил подходить к каждому в очереди безработных и смотреть, кто из них лучше подпадает под эти характеристики. Отсюда получалось, что принятые по такой системе рабочие стоят дороже тех, кто стоит в очереди у отдела кадров: в них уже вложен капитал, а значит, они являются ценным ресурсом компании, с которым необходимо обходиться бережно и экономно. Дело в том, что механически соединить работника с рабочим местом (средствами труда) и орудиями труда — это еще не все, нужно научить его пользоваться этими средствами и орудиями труда¹. Людей необходимо вооружить наиболее эффективными приемами труда, для чего инженерно-технические работники проводят мониторинг трудовых движений, изменяют орудия труда — от лопаты до сложного станка, то есть необходимо вкладывать средства.

По расчетам Ф. Тейлора, система рациональной организации труда позволяла вдвое-втрое повысить производительность. Механизм этой системы предполагал настолько точную подгонку, что их взаимодей-

¹ Фукуяма Ф. Сильное государство: управление и мировой порядок в XXI веке. М.: АСТ; АСТ МОСКВА; ХРАНИТЕЛЬ, 2006.

Фукуяма Ф. — известный в мире американский философ, который отмечает: «Тейлоризм обеспечивает высокий уровень прозрачности деятельности представителей и тотальную подотчетность их поведения. Эта система исключает какое бы то ни было доверие между работниками и управленцами».

ствие, как считал Тейлор, исключает любой произвол и беззаконие со стороны как работодателей, так и работников. Он считал, что перед законом все равны, иначе не будет правовой основы управления (здесь речь идет не о юридических законах, а о стандартах и нормах труда, которые должны быть согласованы и приняты работодателями и работниками). При этом у обеих сторон появляется совместная мотивация: высокая норма выработки дает работникам более высокую заработную плату, а работодателю — высокую прибыль.

Двенадцать принципов производительности Г. Эмерсона. Возвращаясь к временам Ф. Тейлора, отметим, что один из сторонников его идей, американский инженер-механик Г. Эмерсон (1853—1931), написал труд под названием «Двенадцать принципов производительности» (1911), который вызвал большой интерес и привлек к себе внимание специалистов и предпринимателей во всем мире. Понятие производительности, или эффективности, есть то основное, что внес Эмерсон в науку управления. По его мнению, эффективность — это максимально выгодное соотношение между совокупными затратами и экономическими результатами. Эмерсон отмечает: «Работать напряженно — значит прилагать к делу максимальные усилия; работать продуктивно — значит прилагать к делу усилия минимальные. Идти пешком со скоростью четырех миль в час — это занятие продуктивное, но не напряженное; идти со скоростью шесть миль в час — это занятие крайне напряженное, но совершенно непродуктивное; при таком темпе ходок через полтора-два часа выдыхается и дальше идти не может¹». Основную часть своей трудовой жизни Эмерсон провел, работая в железнодорожных компаниях. Поэтому свои обоснования по повышению производительности труда он приводил на примерах деятельности железной дороги. Эмерсон ввел в научный оборот термины «эффективность» и «продуктивность».

Двенадцать принципов производительности Г. Эмерсона

1. Точно поставленные идеалы или цели — если бы мы могли объединить все цели и идеалы, вдохновляющие организацию сверху донизу, собрать их таким образом, чтобы все они действовали в одном и том же направлении, то результаты получились бы колоссальные.

2. Здравый смысл — всякий из нас уверен, что обладает вполне достаточным здравым смыслом — и это тоже чрезвычайно важный инстинкт, ибо без него все мы страдали бы недостатком веры в себя, недостатком инициативы.

¹ Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. М. : Экономика, 1972. С. 31—32.

3. **Компетентная консультация** — талантливый председатель правления трансконтинентальной железной дороги оказался в большом затруднении в связи с разливом реки, которая размывала полотно... высококвалифицированные инженеры советовали отодвинуть полотно в сторону, это обошлось бы в 800 тыс. дол. Председатель вызвал подрядчика и дорожного мастера ирландца. Они спешно выехали на место происшествия в личном вагоне председателя правления и целый день пробродили там, изучая местность. По их совету и плану было выкопано несколько канав, которые и отвели воду от холма... все работы обошлись в 800 дол.

4. **Дисциплина** — 12 принципов производительности — это петли единой сети, сплетенные между собой так прочно, что по существу дела первым же шагом при обследовании предприятия будет ответ на вопрос, в какой мере здравый смысл, компетентная консультация, дисциплина и остальные восемь принципов применяются к первому принципу.

5. **Справедливое отношение к персоналу** — почин в деле настоящей справедливости, основанной на исключении многих и отборе немногих, должен исходить не от рабочих, а от работодателей.

6. **Быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет** — цель учета состоит в том, чтобы увеличить число и интенсивность предостережений.

7. **Диспетчирование** — практика показала, что лучше диспетчировать хотя бы и ненормированную работу, чем нормировать работу, не диспетчируя ее.

8. **Нормы и расписания** — природа учит, что высокие результаты создаются сокращением, а не повышением усилий.

9. **Нормализация условий** — каждому индивиду предлагается лишь два возможных и в то же время легчайших пути: либо приспособить себя к окружению, либо приспособить окружение к себе, нормализовать его соответственно своим потребностям.

10. **Нормирование операций** — одно дело строить броненосец, подбирая и собирая детали... другое... сначала выработать план, назначить всем деталям определенные сроки... а затем собрать с точностью и аккуратностью часов.

11. **Писанные стандартные инструкции** — предприятие, лишное стандартных писанных инструкций, неспособно к неуклонному движению вперед.

12. **Вознаграждение за производительность** — в современном промышленном государстве уничтожение инициативы недопустимо, наше время не может обойтись без индивидуальной энергии. Кроме коллективных договоров должны быть индивидуальные... вознаграждение за производительность не сводится к денежной премии... денежная награда — это только одно из бесчисленных проявлений принципа.

Теория планирования и контроля Г. Ганнта. Особенность теории американского ученого Генри Ганнта (1861—1919), основного ученика и последователя Ф. Тейлора, заключается в акцентировании ведущей роли человеческого фактора в промышленном производстве. Ему принадлежит фраза: «Из всех проблем менеджмента наиболее важной является проблема человеческого фактора... Все, что мы предпринимаем, должно находиться в согласии с человеческой природой. Мы не можем понукать людьми; мы обязаны направлять их развитие». Исследователи отмечают, что Г. Ганнт впервые ввел в научный оборот термин «человеческий фактор».

В своих исследованиях Г. Ганнт поднялся до уровня широких общественных проблем и обратил внимание на социальную ответственность бизнеса, которая только и может обеспечить его долгосрочную перспективу. Чаще всего имя Г. Ганнта ассоциируется с разработанной им в 1910 г. столбчатой диаграммой осуществления проекта («график Ганнта»), где на горизонтальной оси отмечается время, а на вертикальной — решаемые задачи. Основное достоинство графика Ганнта состоит в поэтапном представлении процесса выполнения проекта, и он особенно эффективен, когда число решаемых задач не более 30. Наряду с А. Файолем¹ Ганнта часто называют отцом менеджмента проектов и программ. В производственном менеджменте «графики Ганта» сейчас также повсеместно используются при планировании различных производственно-технологических мероприятий на предприятиях, участках, в цехах.

Рациональные методы Гилбретов. Значительный вклад в развитие методологии производственного менеджмента внесли в 1910—1920-е гг. супруги Фрэнк и Лилиан Гилбрет. Они искали возможности рационализации рабочих движений и научного обоснования норм выработки. Супруги Гилбрет первыми использовали фотоаппарат и кинокамеру для изучения рабочих движений и устранения потерь рабочего времени, что способствовало исследованию уровня производительности труда. В частности, ими предложены рациональные методы трудовых операций в работе каменщиков при кладке кирпичных стен, которые используются в современной экономике. Кроме того, Ф. Гилбрет предложил методы оптимизации работы хирургов, позволившие резко сократить время пребывания пациента на операционном столе. Научные интересы Л. Гилбрет были в значительной степени сфокусированы на человеческих аспектах труда. Ее муж скончался внезапно, оставив

¹ Файоль Анри (1841—1925) — французский горный инженер, один из основоположников научного менеджмента, автор теории административной школы управления.

на руках Лилиан 12 детей, младшему из которых было два года, а старшему — 19, но «первая леди менеджмента» продолжила свою научную работу. Она закончила разбор архива супруга, продолжала проводить семинары и консультации, читала лекции и получила ученое звание профессора Университета Пердью.

Генри Форд и его вклад в развитие научного менеджмента. Один из основоположников научного менеджмента, американский, промышленник и предприниматель Генри Форд (1863—1947) разработал собственные принципы организации производства, которые он успешно внедрял на своих автомобильных предприятиях. В частности, в научный оборот современного производственного менеджмента введен термин «*фордизм*» — названная по имени Г. Форда система организации поточного производства, заключающаяся в его массовой унификации и конвейеризации. Генри Форд первым создал и внедрил в производство сборки автомобилей технологическое устройство, которое получило название конвейера. Позже конвейеры стали широко использоваться в производствах самых различных отраслей.

Ряд исследователей полагают, что фактически основной гений Г. Форда проявился не в производстве, а в маркетинге. Форд первым решил, что мир уже готов к получению автомобиля, использование приемов массового производства стало только одним из способов удовлетворения этой потребности. Вместо контроля за издержками для снижения цен Форд установил цену и поставил перед своей организацией задачу — добиться уменьшения издержек настолько, чтобы они не выходили за пределы установленной цены.

На жаргоне менеджмента, Г. Форд попал в самое яблочко. Первый автомобиль модели «Форд-Т» был черным, простым и широкодоступным. Известно выражение Форда: «Мне не нужен автомобиль с мотором, у которого больше свеч зажигания, чем у коровы сосков». Сложность заключалась в том, что, в то время как другие производители добавляли к своей продукции дополнительные свойства, Форд продолжал выпускать свою очень простую модель, которая очень резко потеряла привлекательность. Ожидания потребителей изменились, но гениальный Форд этого не заметил. Тем не менее и в настоящее время достижения Форда продолжают впечатлять. Он построил свой первый автомобиль в 1896 г., основал компанию в 1903 г., а с 1908 по 1927 г. выпустил 15 млн автомобилей модели «Форд-Т». В 1920 году на заводах Форда на производство одного автомобиля требовалась одна (!) минута.

Генри Форд принес в производство однообразность действий и взаимозаменяемость деталей. Прежний высокий профессионализм

больше не требовался, а производство строилось вокруг четкого разделения функций. Форд верил в людей, которые не задумываются над другими функциями. Он не желал, чтобы инженеры общались с продавцами или его сотрудники принимали решения без его одобрения. Форда никогда не хвалили за его мастерство в управлении сотрудниками, но в то же время он имел такую широкую перспективу взглядов, которая намного опережала свое время. Также именно Г. Форд первым ввел у себя на предприятиях специальную социальную политику, которая предусматривала ежедневный заработок работников в 5 дол. США (при средней зарплате в 2,5 дол. США) при условии выполнения специальных социальных условий¹.

Генри Форд считал, что собственные рабочие предприятия и являются основными, постоянными и лучшими его потребителями. Поэтому подъем зарплаты рабочим до 5 дол. преследовал важную экономическую цель — повышение их покупательной способности, что приводило к увеличению производительной мощности предприятия. Примечательно, что Форд не ошибся и его подходы способствовали успешному развитию предприятия. Зарплата работникам должна повышаться при создании системы, которая приводит к снижению издержек производства. Этот принцип Г. Форд называл лозунгом «заработной платы». По мнению Г. Форда, труд, вложенный в продукцию, принадлежит в большей мере покупателю, чем производителю ее. Поэтому необходимо сделать вещи доступными, прежде всего для простого народа.

Особенность подходов Г. Форда еще и в том, что, согласно им, работа должна быть доставлена к работнику, а не наоборот. По его мнению, при выполнении всех работ надо организовывать труд так, чтобы работник при выполнении всех работ не делал никогда больше одного шага, и никогда не допускать, чтобы ему приходилось наклоняться вперед или в стороны. Он, по сути, по-своему развил уже обозначенные идеи Ф. Тейлора. Несмотря на то что Г. Форд создал конвейер, где была однообразная и тяжелая работа, он предпринимал различные меры для ее улучшения. По мнению Форда, кто не любит однообразной работы, тот не обязан оставаться при ней. В каждом отделении

¹ Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. Сегодня и завтра. Мн. : Харвест, 2003. С. 117.

Г. Форд определил, что 5-долларовую зарплату могут получить работники, которые делились на три категории: 1) женатые люди, которые жили со своей семьей и хорошо ее обеспечивали; 2) холостые старше 22 лет с явно выраженными хозяйственными привычками; 3) молодые мужчины моложе 22 лет и женщины, которые служили единственной опорой для своих родственников.

Безусловно, такой подход Г. Форда свидетельствует о его оригинальной экономической стратегии развития предприятия, которая привела к успеху.

производственного процесса работа, в зависимости от сложности и мастерства, требующихся для ее выполнения, разделялась на классы *A*, *B* и *C*, из которых каждый в свою очередь охватывал десять различных функций. Работники из бюро личного состава направлялись сначала в класс *C*, научившись чему-нибудь — в класс *B*, и так далее до класса *A*, откуда они могли продвигаться или в инструментальную мастерскую, или на пост контролера. Если работники оставались при машинах (т.е. у конвейера), отмечал Форд, то только лишь потому, что им там нравится.

Форд также предпринимал меры для того, чтобы труд был безопасным. По его мнению, если рабочий вынужден слишком напрягаться и долго работать, он приходит в состояние такой усталости, что притупляется внимание, которое непосредственно провоцирует несчастные случаи. Одна часть задачи — в предупреждении легкомыслия и защиты машины от «дурацких рук». Генри Форд отмечал, что несчастные случаи главным образом объясняются следующими причинами¹:

- 1) недостатки конструкции;
- 2) испорченные машины;
- 3) недостаток места;
- 4) отсутствие предохранительных приспособлений;
- 5) нечистоплотность;
- 6) плохое освещение;
- 7) плохой воздух;
- 8) неподходящая одежда;
- 9) легкомыслие;
- 10) невежество;
- 11) притупление внимания;
- 12) недостаток взаимодействия в работе.

Генри Форд считал, что главная цель капитала — не добывать как можно больше денег, а предпринимать меры для того, чтобы деньги вели к улучшению жизни. Он считал, что капитал, который не создает постоянно новой и лучшей работы, бесполезнее, чем песок.

Форд отмечал, что нравственный принцип — это право человека на свой труд. И это его право находит различные формы выражения. Человек, заработавший свой хлеб, заработал и право на него. И в том случае, если другой человек крадет у него этот хлеб, он крадет больше, чем хлеб, — крадет священное человеческое право. По мнению Г. Форда, если мы не в состоянии производить, мы не в состоянии и обладать. Форд отмечал: «Всякая монополия и всякая погоня за на-

¹ Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. Сегодня и завтра. Мн. : Харвест, 2003. С. 106.

живой — зло. Для предприятия неизменно вредно, если отпадает необходимость напрягаться. Никогда не бывает предприятие таким здоровым, как тогда, когда оно, подобно курице, должно часть своего питания разыскивать само»¹.

Таким образом, основоположники классического менеджмента впервые в мире перевели организацию труда из области интуитивных догадок в сферу точной науки. Труд должен быть организован максимально индивидуальным для каждого работника и, соответственно, индивидуально оплачиваться — вот главное кредо классического менеджмента.

Отметим, что В.И. Ленин² в 1913 г. опубликовал в нелегальной газете «Правда» статью под названием «„Научная“ система выжимания пота», в которой, отмечая достоинства системы Ф. Тейлора, уделил значительное внимание и ее недостаткам. Тейлоризм В.И. Ленин называл «научной системой выжимания пота» из рабочего и тем самым показал ее неприемлемость для социалистической организации труда.

Сегодня, спустя 100 лет, мы отмечаем, что «система выжимания пота» показала свою эффективность, без которой капитализм (рыночная экономика) не смог бы состояться. Распад СССР в 1991 г. продемонстрировал неэффективность социалистических форм и методов организации труда, а система классического менеджмента по Ф. Тейлору, наоборот, состоялась. Не случайно современная Россия решила внедрять у себя рыночные отношения с опорой на научный менеджмент.

1.2. Административная школа управления

Менеджмент является формой управления фирмой или предприятием в условиях рыночной экономики. Менеджер — это должностное лицо, у которого обязательно есть в подчинении один или более рабочих и служащих. Если таковых нет, то это должностное лицо является не менеджером, а кем-то другим (агентом, брокером, оператором и т.п.).

Один из основоположников научного менеджмента, французский исследователь Анри Файоль (1841—1925), создал в развитие подходов Ф. Тейлора теорию *административной школы управления*. По мнению

¹ Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. Сегодня и завтра. Мн. : Харвест, 2003. С. 9.

² Ульянов (Ленин) Владимир Ильич (1870—1924) — российский и советский политический деятель, первый руководитель Советского правительства с 1918 по 1922 г.

А. Файоля, управлять — значит вести предприятие к определенной цели, извлекая наибольший эффект из имеющихся ресурсов. Он считал, что управление любой фирмой (предприятием) включает следующие виды деятельности:

- 1) техническую (производство, выделка, обработка);
- 2) коммерческую (покупка, продажа, обмен);
- 3) финансовую (привлечение средств и распоряжение ими);
- 4) страховую (страхование и охрана имущества и лиц);
- 5) учетную (бухгалтерия, калькуляция, учет, статистика и т.д.);
- 6) административную (предвидение, организация, распорядительство, координирование и контроль).

Теория А. Файоля состоит из двух частей:

- 1) функций управления;
- 2) принципов управления.

Функции — это ответ на вопрос, что делать руководству, а принципы — как делать.

По мнению Файоля, «на промышленных предприятиях главенствует техническая служба; в коммерческих — коммерческая; в армиях — военная; в школах — учебная. Кроме того, одинаковый внешний вид предприятий еще не обозначает одинаковое их внутреннее строение, одинаковую органическую квалификацию; из двух внешне одинаковых социальных организмов один может быть превосходным, а другой — плохим, в зависимости от квалификации индивидов, входящих в его состав. Часто сравнивают социальный организм предприятий с машиной, с растением, с животным. Выражения „административная машина“, „административный механизм“ формулируют идею о конструкции, которая подчиняется толчкам, идущим от начальника, и все части которой, прочно между собой связанные, движутся вместе и служат одной цели. И это превосходно, так как каждый посредствующий начальник должен быть производителем движения и идей. Предел полезного действия административного организма следует искать не просто в убыли начальной силы по мере перехода ее через множество передаточных звеньев, а скорее в недостаточности высшего авторитета у этой начальной силы: когда центральная сила ослабевает, ее быстро сводят на нет центробежные силы». Попутно заметим, что, очевидно, так и случилось в СССР: ослабевшая президентская власть страны была устранена возникшими центробежными силами.

Файоль отмечает, что «руководители крупных предприятий должны быть наделены такими качествами.

1. Здоровье и физическая выносливость.
2. Ум и умственная работоспособность.

3. Нравственные качества: сознательная, твердая, упорная воля, активность, энергия и, в известных случаях, отвага; мужество ответственности; чувство долга, забота об общем интересе.

4. Значительный круг общих познаний.

5. Административная установка: **предвидение** — умение разрабатывать и организовывать программы действий; **организация** — в особенности умение строить социальный организм; **распорядительство** — искусство управлять людьми; **координирование** — согласование действий, слияние усилий; **контроль**.

6. Общее знакомство со всем, что имеет отношение к существенным функциям.

7. Возможна более глубокая компетентность в специфически характерной для данного предприятия профессии».

Функции управления по А. Файолю

1. **Предвидеть** — учитывать грядущее и вырабатывать программу действия.

2. **Организовывать** — строить двойной — материальный и социальный — организм предприятия.

3. **Распоряжаться** — заставлять персонал надлежаще работать.

4. **Координировать** — связывать, объединять, гармонизировать все действия и все усилия.

5. **Контролировать** — заботиться о том, чтобы все совершалось согласно установленным правилам и отданным распоряжениям.

Принципы управления по А. Файолю

1. **Разделение труда** — рабочий, постоянно изготавливающий одну и ту же деталь, администратор, постоянно руководящий одними и теми же делами, достигают сноровки, уверенности, точности, увеличивающих выход продукта. Всякая перемена занятия влечет за собой усилие приспособления, то есть уменьшение производства.

2. **Власть** — власть немыслима без ответственности, то есть без санкции — награды или кары, — сопровождающей ее действие. Ответственность есть венец власти, ее естественное следствие, ее необходимый придаток. Всюду, где действует власть, возникает ответственность.

3. **Дисциплина** — это, по существу, повиновение, усердие, деятельность, манера держать себя, внешние знаки уважения, проявляемые соответственно установленному между предприятием и его служащими соглашению.

4. **Единство распорядительства** — **командования** — служащему может давать два приказа относительно какого-либо действия только один начальник; с момента, когда два

начальника отдают свои распоряжения одному и тому же служащему или одному и тому же отделу, недомогание налицо.

5. **Единство руководства** — этот принцип можно выразить так: один руководитель и одна программа для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель; тело с двумя головами в социальном мире, как и в животном, — чудовище, ему тяжело жить.

6. **Подчинение частных интересов общему** — в фирме или на предприятии интересы служащего или группы служащих не должны ставиться выше интересов этого предприятия или фирмы, а интересы семьи должны преобладать над интересами отдельных ее членов.

7. **Вознаграждение персонала** — вознаграждение персонала есть оплата исполненной работы; она должна быть справедливой и по возможности удовлетворять персонал и предприятие, нанимателя и служащего.

8. **Централизация** — иерархия, порядок, справедливость, постоянство состава персонала, инициатива, единение персонала; как и «разделение труда», централизация есть явление естественного порядка; этот порядок состоит в том, что во всяком животном или социальном организме восприятия сходятся в одном центре — в мозгу или в дирекции — и из мозга или дирекции исходят приказы, приводящие в движение все части организма.

9. **Иерархия** — 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 обеспечения передачи и единства распорядительства.

10. **Порядок** — существует известная формула материального порядка: определенное место для всякой вещи и всякая вещь на своем месте; форма социального порядка такова же: определенное место для каждого лица и каждое лицо на своем месте; результатом порядка должно быть уменьшение потерь материала и времени; чистота — завершение порядка; совершенный социальный порядок требует, чтобы место было по работнику и работник по месту: «Определенное место для каждого, и каждый на своем месте»; социальный порядок требует точного знания социальных нужд и ресурсов предприятия и сохранения постоянного равновесия между его нуждами и ресурсами.

11. **Справедливость** — справедливость есть результат сочетания благожелательности с правосудием; справедливость не исключает ни энергичных действий, ни суровости; она лишь при практическом ее осуществлении нуждается в здравом смысле, большом опыте и доброте; для выполнения требований справедливости руководитель фирмы или предприятия должен напрягать все свои лучшие способности.

12. **Постоянство состава персонала** — служащему необходимо определенное время, чтобы освоиться с новой функцией и научиться ее успешно выполнять, если, конечно, он обладает необходимыми для этого качествами; неустойчивость состава персонала особенно опасна для крупных предприятий, где освоение со всем делом отнимает обычно у руководителей немало времени; новому лицу нужно потратить очень много времени на то, чтобы ознакомиться с людьми и с положением дела на крупном предприятии в такой степени, чтобы затем быть в состоянии принять определенную программу действий, вполне полагаться на себя и внушить доверие к себе другим; обычное явление, что состав руководящего персонала у преуспевающих предприятий устойчив, неудачных — неустойчив.

13. **Инициатива** — на всех ступенях социальной лестницы инициатива повышает рвение и деятельность служащих; инициатива всех, присоединенная к инициативе руководителей и по необходимости ее пополняющая, — большая сила для фирмы и предприятия.

14. **Единение персонала** — разделять собственные силы фирмы или предприятия — это тяжелая ошибка; координировать усилия, стимулировать усердие, использовать способности всех и вознаграждать заслуги каждого — это сложная, но важнейшая работа руководителя.

В отличие от Ф. Тейлора, А. Файоль понимал, что корпоративный дух является важной составляющей любой организации. По мнению же Тейлора (кстати, эту идею поддерживал и Г. Форд), любое объединение работников друг с другом не является мотивацией, а лишь отвлекает от труда.

Можно говорить, что научный подход к организации труда работников позволил создать одно из наиболее долго существующих правил менеджмента — *закон Паркинсона*. Английский ученый Норткот Паркинсон (1910—1993) сформулировал закон, который в несколько ироничном виде отражает подходы Тейлора, этот закон гласит: «Работа заполняет время, отпущенное на нее»¹. Именно это высоко ценил Ф. Тейлор.

Паркинсон в своих исследованиях пошел дальше и заметил, что организации имеют врожденное свойство увеличиваться независимо от конечного выхода продукции. Более того, даже если работа вообще не дает никаких результатов, число сотрудников продолжает увеличиваться за счет ненужных видов деятельности, которые они создают друг для друга. Исследования Н. Паркинсона были частью общего медленного процесса гуманизации довольно резкой философии машинной

¹ Паркинсон С.Н. Законы Паркинсона : сборник : пер. с англ. / сост. и авт. предисл. В.С. Муравьев. М. : Прогресс, 1989. С. 12.

эры. За десятилетия, которые прошли после окончания Второй мировой войны, ключевые идеи в целом стали более гуманными, поскольку исследователи в области менеджмента сосредоточили свое внимание, руководствуясь подходами постмодернизма, направили свое внимание на то, что стимулирует людей и как менеджеры могут изменить свои роли и перестать быть надзирателями, а принять на себя функции лидеров.

Теория бюрократии Вебера. Теория Макса Вебера¹ определила бюрократическое построение организации и управления. Вебер выдвинул тезис о рациональной власти, основывавшейся на заслугах, опыте и «демократических культурах». Бюрократию² он определил как системе взаимосвязанных структурных единиц (бюро), каждая из которых построена на особой сфере знаний, опыта и навыков. По его убеждению, бюрократия является свободным от личных причуд базисом организационной власти, соответствующим «ценностям демократии». Бюрократию он считал наиболее общей формой управления, в пределах которой все основные виды деятельности определяются правилами и процедурами, позволяющими преодолеть главные недостатки организации (семейственность и фаворитизм), действовать быстро, точно, непрерывно и предсказуемо.

Макс Вебер поставил цель: сформулировать принципы построения идеальной организации. В его концепции идеальной организации предполагалось четкое разделение ответственности между различными «бюро» организации. Это разделение было закреплено в соответствующих документах и схемах, описывающих обязанности лиц, занимающих соответствующие позиции, и линии ответственности.

В модели Вебера управление административной деятельностью состоит в разработке и установлении подробных письменных инструкций по внутриорганизационным действиям, системы правил и процедур поведения в конкретных ситуациях. По Веберу, структура организации иерархична и каждый руководитель ответствен как за свои действия, так и за действия подчиненных только перед лицом, занимающим вышестоящую позицию в служебных отношениях³.

¹ Вебер Макс (1864—1920) — немецкий социолог и экономист.

² Бюрократия (от франц. *bureau* — бюро, канцелярия и греч. *kratos* — власть) — система управления, основанная на формализме, превалировании формального над сущностным, на административном влиянии.

³ Грин Р. 48 законов власти. М. : РИПОЛ классик, 2008.

По мнению Р. Грина, репутация — краеугольный камень власти. С помощью репутации вы можете внушать страх и побеждать. Стоит, однако, ей пошатнуться, как вы станете уязвимым и подвергаетесь нападкам со всех сторон. Всегда бдительно ожидайте возможных атак и отражайте их, прежде чем будете атакованы. Учитесь выводить из строя врагов, находя бреши в их репутации.

Он считал, что необходима четкая карьерная лестница для квалифицированных работников.

Вебер определил три вида власти одних людей над другими¹:

- 1) традиционное господство;
- 2) харизматическое господство;
- 3) легальное господство.

Все виды господства нуждаются в наличии рациональной бюрократии. В этой бюрократии вся управленческая деятельность основывается на письменных документах, которые позволяют проследить сам ход управленческого процесса. Этой бюрократической системе присущи следующие черты:

- 1) сотрудники ощущают себя свободными личностями, которые подчиняются только безличной власти;
- 2) бюрократическая система образует ясно выраженную иерархическую направленность;
- 3) каждая должность бюрократической системы имеет четко определенную в правовом смысле сферу компетенции;
- 4) для занятия определенной должности существует свободный отбор на контрактной основе;
- 5) кандидаты на должности отбираются на основе их квалификации, но при этом они не выбираются, а назначаются;
- 6) назначенные на должности сотрудники получают фиксированную оплату труда, но при этом сохраняют право на получение каких-либо субсидий;
- 7) служащий не имеет прав на владение средствами производства (управления) по должности, которая также не является его собственностью;

¹ Вебер М. Харизматическое господство // Социологические исследования. 1988. № 5. С. 139—147.

По мнению М. Вебера, «харизмой» следует называть качество личности, признаваемое необычайным, благодаря которому она оценивается как одаренная сверхъестественными, сверхчеловеческими или, по меньшей мере, специфически особыми силами и свойствами, не доступными другим людям... управленческий штаб харизматических лидеров — это не специально обученное «чиновничество»... штаб подбирается не с учетом сословной принадлежности, не с точки зрения происхождения или личной зависимости, он подбирается по харизматическим качествам: «пророку» соответствуют «ученики», «военному князю» — «свита», «вождю» вообще — «доверенные люди»... харизматическое господство, будучи внеобыденным, резко противопоставлено как рациональному, особенно бюрократическому, так и традиционному, в особенности патриархальному и патримониальному или сословному... традиционное господство связано прецедентами прошлого, и постольку ориентировано на правила... харизматическое господство разрушает прошлое (внутри своей области), и в этом смысле оно специфически революционно... чистая харизма специфически чужда экономике.

- 8) поведение служащего и его внешний вид должны соответствовать дресс-коду, установленному вышестоящими руководителями.

Отмечая вклад М. Вебера в развитие системы управления, нельзя не отметить его работу «Протестантская этика и дух капитализма», которая была опубликована в 1904—1905 гг. В ней Вебер отметил: «...мы имеем в виду несомненное преобладание протестантов среди владельцев капитала и предпринимателей»¹. Эта работа имела большое значение для понимания природы капитализма, управленческой его философии, что также способствовало развитию методологии менеджмента. В других главах учебника эта работа Вебера будет рассмотрена подробнее.

1.3. Социально-психологическое управление

Несмотря на успехи системы управления, которую предложил Ф. Тейлор и его последователи, она имеет и свои существенные недостатки. В частности, тейлоризм требовал от рабочих тесной связи с машиной, по сути, подчинял человека, что, естественно, негативно сказывалось на психологическом его состоянии. Основные претензии рабочих сводились к тому, что работа по системе Тейлора и его последователей требовала от них жесткого соблюдения регламентов, автоматизма и хронометрирования при выполнении трудовых движений. Особенно это проявлялось в массовом производстве, где был преимущественно монотонный труд. При этом роль и квалификация отдельного работника не имеют особого значения.

Постепенно появилось ощущение, что возможности техники и технологий не безграничны. Возникла необходимость в более адекватном оценивании «человеческого фактора».

¹ Вебер М. Протестантская этика и дух капитализма. Ивано-Франковск : Ист-Вью, 2002. С. 22.

Как известно, процесс противостояния католиков и протестантов в Западной Европе XVI—XVII вв. получил название «Реформация». В 1517 году католический священник Мартин Лютер прикрепил к двери Замковой церкви в Виттенберге (Германия) плакат с написанными на нем 95 тезисами против католической церкви и ее канонов. М. Лютер заявил, что готов защищать эти тезисы на общественном диспуте, и утверждал, что духовенство и церковь не могут быть посредниками между верующими и Богом. Душа человека и Бог должны быть связаны напрямую. М. Лютер указывал на ошибочность веры в очищение от грехов путем покупки индульгенций. Только в 1560-е гг. протестантская церковь получила признание в разных странах. М. Лютер умер в 1546 г. По мнению многих исследователей, протестантизм создал капитализм.

В 1900 году З. Фрейд¹ опубликовал свою знаменитую книгу «Толкование сновидений», которая, по сути, стала впоследствии основой психологической науки. В этой работе он обосновал свою теорию психоанализа². Исследования Фрейда дали толчок развитию психологии. Например, Г. Мюнстерберг³, изучая в 1910 г. вопросы профессионального отбора вагоновожатых трамвая, отметил, что в подобных профессиях, опасных не столько для самого водителя, сколько для окружающих, особенно отчетливо выступает роль личного фактора. Его исследования показали, что есть вагоновожатые, с которыми никогда не бывает несчастных случаев, так как они умеют избежать столкновения даже с самыми неловкими прохожими и «неискусными извозчиками», между тем как с другими вагоновожатыми всегда бывают несчастные случаи, так как они легко теряют присутствие духа. Мюнстерберг разработал специальную методику, предназначенную для оценки способностей к водительским профессиям. Примечательно, что в основу этой методики было положено не внешнее сходство с работой водителя, а сходство со структурой его деятельности, в которой главную роль играет своеобразно сложная функция внимания, где важна способность к ориентировке и предвидению.

Если Г. Мюнстерберг указал на отдельные качества водителей, влияющие на безопасность движения, то немецкий инженер К. Трамм⁴ выделил уже целый комплекс «душевных качеств», необходимых вагоновожатому для безопасной работы (внимание, способность быстро принимать решение и реагировать, присутствие духа, хорошее зрение и слух, суставная чувствительность, хорошее различение скорости

¹ Фрейд Зигмунд (1856—1939) — австрийский невропатолог, психиатр, психолог.

² По З. Фрейду, структура личности состоит из трех основных систем: ид, эго и суперэго. **Ид** есть изначальная система личности: это матрица, в которой впоследствии дифференцируется эго и суперэго. Ид включает все то психическое, что является врожденным и присутствует при рождении, включая инстинкты. Ид — это резервуар психической энергии, он обеспечивает энергию для двух других систем. **Эго** появляется в связи с тем, что потребности организма требуют соответствующих взаимодействий с миром объективной реальности. Голодный человек должен искать, найти и съесть пищу, прежде чем будет снижено напряжение голода. Эго называют исполнительным органом личности, так как оно открывает двери действию, отбирает из среды то, чему действие должно соответствовать, и решает, какие инстинкты и каким образом должны быть удовлетворены. Эго — это организованная часть ид. **Суперэго** — третья и последняя развивающаяся система личности. Это моральная сила личности.

³ Мюнстерберг Гуго (1863—1916) — немецко-американский психолог, основоположник психотехники. Первопроходец использования идей прикладной психологии в образовании, медицине и бизнесе.

⁴ Трамм Карл (1869—1935) — немецкий инженер, психодиагностик в области проблем безопасности труда.

движения, хорошая память, способность противодействовать усталости, способность к работе с техникой¹. Отбор водителей по результатам оценки указанных качеств позволил, как отмечает автор, за два года более чем вдвое снизить число несчастных случаев с трамваями.

Значительный вклад в теорию и практику управления внесла американский психолог Мэри Паркер Фоллет². В 1920-е годы она провозгласила идею гармонии труда и капитала (в условиях рациональной мотивации и согласования интересов всех заинтересованных сторон), подчеркивала важность исследования системы человеческих отношений, развивала идеи управления, как это было традиционно для того времени, не в строгом соответствии с формальным предписанием, а с учетом конкретной ситуации. В соответствии с формулировкой М. Фоллет, власть — способность добиваться определенных целей, быть их причиной, порождать изменения. Авторитет, по ее мнению, это обладание властью, право создавать и осуществлять власть.

Именно М. Фоллет была первой, кто определил менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц». Это непосредственно связано с делегированием, которое означает передачу задач и полномочий работнику, который принимает на себя ответственность за их выполнение. По мнению Фоллет, руководитель сам не может выполнять все функции, закрепленные за руководимым им подразделением. Поэтому он часть работы оставляет за собой, а остальное распределяет между сотрудниками своего подразделения. Именно умелое распределение работы и есть главное искусство менеджера. Как отмечала Фоллет, задачей руководителя является умение «добиться выполнения работы другими», но не с помощью административной силы, а с учетом взаимных интересов работодателя и работника. Кроме того, М. Фоллет развивала идею о том, что посредством общения, дискуссий и совместной деятельности люди могут избежать возникновения скрытых идей у каждого из них и жить открыто во имя достижения общих целей. Считая, что каждая психологическая ситуация носит особенный характер, отличается от абсолютной природы ее составных частей, то есть целое — это больше, чем просто сумма отдельных частей, Фоллет утверждала, что с помощью группы отдельные люди могут достичь более полного воплощения своих собственных творческих возможностей. Научное сочетание индивидуального и общего — кредо в теории Фоллет.

¹ Баумгартен Ф. Психотехника. Ч. 1. Исследование пригодности к профессиональному труду. Берлин, 1926. С. 154.

² Фоллет Мэри Паркер (1868—1933) — американский ученый-психолог, социолог и консультант по вопросам управления, пионер в области теории организаций и организационного поведения.

Цель групповых усилий заключается в нахождении объединяющего целого, которое превосходило составляющие его части. М. Фоллет попыталась ответить на вопросы о внутригрупповом конфликте. Она постулировала, что любой конфликт интересов может быть разрешен тремя способами:

- 1) *доминирования* (победы одной из конфликтующих сторон над другой);
- 2) *компромисса* (соглашения за счет взаимных уступок);
- 3) *интеграции* (разложения на составные части мнений и интересов обеих сторон с тем, чтобы принять наиболее рациональный способ разрешения конфликта).

Мэри Фоллет выступала против выхода из конфликта с помощью применения силы. Компромисс — явление и потому, что он изменяет суть вопроса, и потому, что «истина не может быть у обеих сторон». Интеграция — поиск решения, удовлетворяющего обе стороны без компромисса и доминирования. Основой интеграции было то, что Фоллет называла «ответной реакцией» — процесс, основанный на возможности каждой стороны повлиять на другую через открытое взаимодействие, породив дух сотрудничества. В 1920-е годы Фоллет активно поддерживала представительства работников. Суть представительств в том, что работники избирали представителей цеха или рабочего совета; представители затем участвовали в принятии управленческих решений. Таким образом, у всех работников появлялась возможность управлять. По мнению Фоллет, руководители должны понимать: предприятие может работать лучше, позволяя рабочим быть партнерами в бизнесе. Цель представительства работников не разделение власти, а ее увеличение. Представительство рабочих не должно превращаться в борьбу за чьи бы то ни было доходы, но должно стать шагом к интеграции.

Таким образом, М. Фоллет выдвинула идею участия рабочих в управлении. Она принципиально утверждала: подобно тому, как нет четкой разделительной линии между планированием и исполнением, так и различие между теми, кто управляет, и теми, кем управляют, является смутным. Фоллет была глубоко убеждена, что рабочие неизбежно принимают участие в управлении, когда они по собственному желанию решают, как именно выполнять приказы. Поэтому прогрессивное руководство должно развивать у рабочих чувство не только индивидуальной, но и, самое главное, «кумулятивной» ответственности (это понятие было введено Фоллет). Она призывала создавать на предприятиях атмосферу «подлинной общности интересов», на основе которой, по мнению Фоллет, можно обеспечить максимальный вклад всех сотрудников в эффективную организационную деятельность.

Мэри Фоллет соединила научный менеджмент, разработанный Ф. Тейлором и его последователями, с новой социальной психологией 1920-х гг., вследствие чего улучшение человеческих отношений в производственной сфере стало основным предметом заботы современного менеджмента. Безусловно, она внесла свежую струю в изучении теории управления, сделав акцент на роли группы, значении организации как целого и динамичной природе социального взаимодействия. Занятие политической наукой вместе с практической социальной работой является основой ее теории управления.

Чтобы понять управленческие и психологические построения М. Фоллет, необходимо иметь представления о ее философских предпочтениях. Дело в том, что она была поклонницей Иоганна Фихте¹, немецкого философа, который считал, что свобода личности должна подчиняться группе. По мнению Фихте, все личности являются членами межличностной сети. В сеть вовлечены все люди. Таким образом, эго одного человека принадлежит широкому обществу. По И. Фихте, иерархия эго образует единое «Великое Эго», являющееся частью жизни всех людей. Разделяя идеи И. Фихте, М. Фоллет в труде «Новое государство» оспаривает основные политические идеи конца XIX в. Основная идея работы: истинная сущность человека проявляется только через групповую организацию. Потенциал личности останется только потенциалом, если его не реализовывать в группы. Человек может получить истинную свободу только через группу.

Примечательно, что принцип группы был сформулирован с целью противостоять идеям о том, что люди думают, чувствуют и действуют самостоятельно и независимо. С точки зрения Фоллет, группы людей живут как единое целое, а не как отдельные эго. Она считает, что отдельные личности порождены общественными взаимодействиями. Используя такие выражения, как «духовное единение», «групповое мышление» и «коллективная воля», Фоллет искала новое общество, основанное на групповом принципе, а не на индивидуализме. Только в группе человек может найти свое «истинное Я». Следуя групповому принципу, Фоллет сделала вывод о том, что «истинное Я человека — это эго Я в группе» и что «у человека не может быть прав отдельно от общества, независимо от общества или против общества».

Мэри Фоллет внесла значительный вклад в развитие школы психологии человеческих отношений. Ей первой принадлежит формули-

¹ Фихте (Fichte) Иоганн Готтлиб (1762—1814) — немецкий философ и общественный деятель, представитель немецкого классического идеализма.

ровка идеи о том, что решающее влияние на рост производительности труда рабочего оказывают не материальные, а, главным образом, психологические и социальные факторы¹. Исследования М. Фоллет подтолкнули менеджмент к решению проблемы улучшения человеческих отношений в производственной сфере.

Отметим, что и Ф. Тейлор, и Г. Форд понимали роль и значение социально-психологических особенностей взаимоотношений работодателей и работников. Например, Ф. Тейлор советовал предпринимателям идти на уступки рабочим, считая эти уступки специальным видом вознаграждения в рамках своей концепции «достигающего работодателя» и «достигающего работника». Он советовал на предприятиях открывать столовые, бани, детские сады, библиотеки и др. Однако этого было недостаточно для повышения эффективности менеджмента. Плотная привязка работника к технике, к машинам, хронометраж всех движений тем не менее приводили к повышению уровня недовольства работников работодателями, создавали в трудовых коллективах социальное напряжение.

На рубеже 1910—1920-х гг. многие управляющие компаний стремились найти способы урегулирования конфликтов между трудом и капиталом для сохранения своих позиций как ядра организационного руководства. Характерным примером такого подхода может служить позиция Джона Д. Рокфеллера-младшего², который проявлял большой интерес к индустриальным отношениям после кровавых событий в Лудлоу: это поселение, где находилась принадлежавшая Дж. Рокфеллеру шахта. На этой шахте в 1914—1915 гг. произошла забастовка, была вызвана полиция, возникло столкновение, которое закончилось смертью десяти мужчин, двух женщин и 12 детей. Экспертный анализ показал, что к этой трагедии привел конфликт между работниками и работодателями. Этот конфликт привел к серьезному общественному резонансу, в результате которого Дж. Рокфеллер получил кличку «чудовище капитализма»³.

После этого Дж. Рокфеллер обратился к Б. Рамлу, молодому психологу, который собирался преобразовать Фонд Рокфеллера в крупный

¹ При жизни М. Фоллет были опубликованы три книги и две журнальные статьи. Через восемь лет после ее кончины британский специалист в области менеджмента Л. Урвик отредактировал и опубликовал сборник ее лекций *Dynamic administration: The Collected papers of Mary Parker Follett*. Еще через восемь лет, в 1949 г., увидел свет ее сборник *Freedom and Coordination*.

² Джон Дэвисон Рокфеллер-младший (1874—1960) — крупный филантроп и один из ключевых членов известной семьи Рокфеллеров.

³ Бурганова Л.А., Савкина Е.Г. Элтон Мэйо: теоретик и практик управления : монография. М. : ИНФРА-М, 2012. С. 18.

финансовый источник поддержки базовых исследований в общественных науках, поддержать исследования Э. Мэйо¹. Э. Мэйо, критикуя классические подходы в управлении за упрощенный взгляд на природу человеческого поведения в организации, стремление минимизировать роль «человеческого фактора», ориентацию на приоритет формализации отношений и иерархического строения организации, подверг сомнению эффективность бюрократической формы управления и выдвинул задачу внедрения методов обращения с работником как «*социально-психологическим*» существом.

Наибольшую известность Э. Мэйо получил после серии крупномасштабных и долгосрочных социальных экспериментов на одном из предприятий электротехнической компании «Вестерн Электрик» (близ Чикаго, на Хоторнском заводе телефонного оборудования, где работало около 30 тыс. рабочих) в 1927—1932 гг. Эти исследования

¹ Элтон Мэйо (1880—1949) — американский социолог, психолог, австралиец по происхождению, исследователь проблем организационного поведения и управления в производственных организациях, а также один из основоположников индустриальной психологии. В 1920-е годы он разработал модель «*оборота рабочей силы*», которая искусно вобрала в себя результаты проведенных до него исследований психологических и физиологических факторов утомляемости и его собственный медицинский и психиатрический опыт. Эта модель Э. Мэйо продолжает представлять интерес и в настоящее время, хотя, безусловно, она была разработана в рамках индустриального производства. Он ввел понятие «фантазия» («мечтательность»), которое выражает суть пассивного мышления, противопоставленного сконцентрированному, или активному, мышлению. Э. Мэйо отмечает, что мечтательность играет важную роль в умственном развитии и обычно она озаряет и наполняет сконцентрированность, что, в свою очередь, дает материал для мечтаний. Дело в том, что рабочие, занятые на рутинном, однообразном производстве, подвержены «пессимистическим мечтаниям», особенно когда устают. Все это ведет к высокой текучести кадров, конфликтам и личному упадку сил. Э. Мэйо увидел в недостатках управления и плохих условиях труда основные факторы, влияющие на производительность труда рабочего. С 1925 года Э. Мэйо начал работать в Гарвардском университете. Без Гарвардской школы бизнеса у Э. Мэйо, безусловно, не было бы той известности, которую он приобрел впоследствии, а без Э. Мэйо школа не смогла бы завоевать статус лучшего учебного заведения, которое готовит управленческие кадры. Примечательно, что кандидатура Э. Мэйо (на должность профессора) сначала была отклонена президентом Гарвардского университета А. Лоуэллом. И это притом что исследования Э. Мэйо будут гарантированно поддержаны в виде гранта от Фонда Рокфеллера, который, однако, заявил, что поддержка будет гарантирована только на четыре года. Поэтому Э. Мэйо был предупрежден, что он не будет финансироваться в случае прекращения спонсорства.

Его назначение было экспериментальным, дополнительно спонсировавшимся Э. Файленом, известным предпринимателем из Бостона, и О. Янгом, главой компании General Electric. Без денег этих корпораций Гарвардская школа бизнеса вряд ли наняла бы Э. Мэйо; в течение 1930-х гг. Гарвард не платил Э. Мэйо ни цента. Более того, деньги, полученные Э. Мэйо от Фонда Рокфеллера, позволили затем Гарвардской школе проводить исследования во время Великой депрессии.

в научном менеджменте получили название эффект Хоторна, или теория человеческих отношений.

Отметим, что в начале 1920-х гг. дела на предприятии шли неудовлетворительно из-за низкой производительности труда, недовольства рабочих, сознательного ограничения ими выработки, имеющей большой текучести среди квалифицированных рабочих, и администрация завода начала проводить эксперимент по реализации идей Ф. Тейлора. В этой ситуации и начались исследования группы Э. Мэйо. Эксперименты было решено вначале проводить по определению оптимального уровня промышленного освещения. Это можно объяснить тем, что в начале XX в. промышленность стала отказываться от использования малоэффективных угольных ламп в пользу вольфрамовых, и электроэнергетические компании, обеспокоенные тем, что тенденции энергосбережения в промышленности станут угрожать их доходам, начали активную кампанию, нацеленную на увеличение уровня производственного освещения.

Исследователям было необходимо изучить, например, какого рода освещение на предприятии необходимо для получения максимальной производительности труда. Условия для эксперимента были составлены в соответствии с лучшими стандартами того времени. Организаторы исследований оборудовали экспериментальные и контрольные комнаты, изменения осуществлялись по одному, при строгом контроле за всеми прочими параметрами. Результаты удивили: с улучшением освещения в экспериментальной комнате производительность труда повысилась, но она возросла и в контрольной комнате. Напротив, ухудшение освещения с десяти до трех свечей в экспериментальной комнате также обеспечило прирост производительности, что одновременно произошло и в контрольной комнате при сохранении прежнего уровня освещения.

Таким образом, ожидаемая непосредственная связь между физическими условиями труда и производительностью труда не подтвердилась. При объяснении кажущегося парадоксальным результата был привлечен фактор отношения работников к предприятию и эксперименту. С этого момента влияние отношения испытуемых к участию в эксперименте на результаты исследования стали называть эффектом Хоторна.

В ходе этих пятилетних опытов исследовательская группа во главе с Э. Мэйо доказала, что на производительность труда влияют не только технико-экономические, но и социально-психологические факторы (сплоченность группы, взаимоотношения с руководством, благоприятная атмосфера на рабочем месте, удовлетворенность трудом

и т.п.). Всего в рамках Хоторнского исследования было проведено шесть экспериментов. Обычно в литературе, посвященной Хоторну, описываются три наиболее продолжительных и значимых: эксперименты в группе по сборке реле, в группе сборщиков телефонных панелей и в программе интервьюирования.

Все различные факторы действуют на производительность труда двояко — то повышают производительность, то понижают ее. Например, в опыте с бригадой женщин замена авторитарного руководителя демократическим привела к росту производительности труда, а в опыте с бригадой мужчин ученым не удалось ничего добиться: дело в том, что неформальные нормы, задававшие низкий уровень производительности труда, оказались непреодолимым препятствием. Примечательно, что группа ученых во главе с Э. Мэйо считала, что и позитивный, и негативный результаты исследований неопровержимо подтвердили их теорию.

Сторонники доктрины человеческих отношений доказали, что эффективность управления определяется неформальной структурой и прежде всего малой группой, взаимодействием людей и общим контролем, самодисциплиной и возможностями творческого роста, коллективным вознаграждением, отказом от узкой специализации и единоначалия, демократическим стилем руководства, соответствием структуры людям, а не наоборот. Дело в том, что сам процесс осознания рабочим причастности к «команде» или коллективу, который работает в улучшенных условиях или условиях «патроната» со стороны администрации предприятия, в значительной степени повышает производительность его труда.

Уже позднее, в 1950-е гг., это открытие группы Э. Мэйо начало успешно использоваться в Японии при создании «кружков качества», предполагающих активное участие рабочих в обсуждении производственных проблем, а также повсеместно при реализации концепции автоматизированных рабочих мест.

В ходе исследований группой Э. Мэйо были предложены новые средства повышения производительности труда:

- 1) просвещение служащих;
- 2) групповые решения;
- 3) паритетное управление и т.п.

По мнению Э. Мэйо, задача менеджмента состоит в том, чтобы ограничить снизу огромные формальные структуры — бюрократических монстров, гонящихся за материальной эффективностью, как-то обуздать их неформальной организацией, построенной на прин-

ципах человеческой солидарности и гуманизма¹. Мэйо является признанным во всем мире автором доктрины (школы) человеческих отношений, суть которой можно свести к таким основным положениям:

- 1) человек является «социальным животным», которое может быть счастливым и свободным только в группе;
- 2) если труд человека интересен и содержателен, то он может приносить ему такое же удовольствие, как и игра;
- 3) средний человек стремится к ответственности, и эти качества должны быть использованы в производственных условиях;

¹ В 1921 году Э. Мэйо познакомился с антропологом Дж. Питт-Риверсом, который занимался исследованиями в области психологии и антропологии под руководством оксфордского ученого Мак-Дугалла (1871—1938). Отношения Э. Мэйо с Дж. Питт-Риверсом переросли затем в дружбу. Очевидно, что Питт-Риверс оказал существенное влияние на исследовательское мировоззрение Э. Мэйо. Они вместе в Мельбурне читали лекции для Лиги Виктории. Здесь Питт-Риверс сделал доклад на тему: «Примитивный коммунизм и его отношение к современным событиям в России и других местах». Уже позднее в своих письмах к Мэйо Питт-Риверс отмечал, что «так же вредно и бесполезно насаждать индивидуализм в примитивных аборигенах, все еще в психологическом отношении склонных к коммунизму и поэтому все еще социально интегрированных в пределах их организации, как и бесполезно и вредно пытаться насадить коммунизм в сообществе, в психологическом отношении более не способном к этому. Единственным результатом этого будет дальнейшая дезинтеграция в псевдокоммунистической организации, что является в действительности интенсификацией индивидуализма, проникающего из демократии». Кроме того, на мировоззрение Мэйо повлияли и идеи Э. Дюркгейма (1858—1917), французского философа и социолога, с 1902 г. — профессора Сорбонны. Дюркгейм исходил из факта тесной связи человека и общества, которая по отношению к индивиду является принудительной. Разделение труда ввергает человека в неподвластное ему сплетение причин и следствий. Отдельная личность поглощается личностью коллективной. Как известно, Дюркгейм является автором признанной в мире теории самоубийств. В 1912 году Дюркгейм в одной из своих работ отметил: «Таким образом, мы приходим к следующему общему выводу: уровень самоубийств изменяется в обратной пропорции к уровню интеграции социальных групп, членом которых является индивид... Следовательно, в групповой среде, которая окружает индивидов, существует определенная сила, охватывающая всех в указанном смысле слова, чья большая или меньшая мощь вызывает соответственно большее или меньшее количество индивидуальных самоубийств». Дюркгейм утверждает, что существуют различные социально обусловленные причины сведения людьми счетов с жизнью. *Эгоистическое убийство* происходит в результате слишком слабой интеграции индивида в семье и близких социальных группах, в то время как так называемое *альтруистическое самоубийство* исходит из противоположной — слишком тесной интеграции или механической солидарности. Дюркгейм полагает, что низкий уровень самоубийств предположительно воспринимался им как признак здорового общества, в то время как высокий показатель свидетельствует о какой-либо общественной болезни, в результате которой индивиды чувствуют себя несчастными и неудовлетворенными (по информации Следственного комитета РФ, в 2010 г. в России зарегистрировано 798 случаев самоубийств несовершеннолетних, в 2011 г. — уже 896, а в 2012 г. — более 1000).

- 4) роль экономических форм стимулирования труда ограничена, они не являются единственными и тем более универсальными;
- 5) производственная организация является одновременно и сферой удовлетворения социальных потребностей человека, решения социальных проблем общества;
- 6) в целях повышения эффективности деятельности организации необходимо отказаться от принципов управления, основанных на постулатах о властных отношениях, иерархии, жестком программировании и специализации труда¹.

Целью теории человеческих отношений является улучшение нашего понимания условий, которые необходимо выполнять предприятию с целью получения максимальных доходов на инвестируемый капитал, т.е. максимально возможную прибыль. Э. Мэйо утверждает, что достижение предприятием поставленной цели зависит от трех факторов:

- 1) способности предприятия извлекать выгоду из современной технологии;
- 2) систематической организации работы;
- 3) адекватной организации социальной системы предприятия, то есть отношений работников друг к другу и к администрации.

Возражения Э. Мэйо против классической теории Ф. Тейлора заключались в том, что Тейлор брал во внимание только два первых вышеотмеченных фактора. Игнорируя организацию социальной системы, предприятие не будет достигать своей цели. Главный постулат теории Мэйо заключается в том, что отрицается прямое отношение между соответствующими условиями труда и производительностью, так что все обстоятельства и события, происходящие на рабочем месте, становятся объектами чувств работников.

Бихевиоризм. Одновременно с исследованиями Э. Мэйо в начале XX в. появилось научное направление в психологии, которое получило название «бихевиоризм». Бихевиористский научный подход — одна из областей гуманистического менеджмента, который предполагает использование научных методов и исследований для изучения поведения людей.

Основоположником американского бихевиоризма является Джон Уотсон (1878—1958). Он в 1913 г. написал статью, которую сейчас часто называют манифестом бихевиоризма, озаглавленную «Психология с точки зрения бихевиориста». По мнению Дж. Уотсона, термин «бихевиоризм» стал означать изучение наблюдаемых аспектов поведения.

¹ Кравченко А.И., Тюрина И.О. Социология управления: фундаментальный курс : учеб. пособие для студентов высших учебных заведений. М. : Академический проект : Трикста, 2004. С. 22—23.

Это направление допускает, что поведение состоит из реакций, доступных наблюдению, которые могут быть связаны с другими наблюдаемыми событиями, такими как условия, предшествующие поступку и следующие за ним. Бихевиоризм — это научное изучение поведения человека, отмечал Уотсон.

Главная задача приверженцев бихевиоризма — идентификация и анализ движущих мотивов поведения работника и его взаимодействий с другими людьми в организационной среде. Элементы такого подхода можно обнаружить в любой современной корпорации. В 1970-е годы сформировалась самостоятельная область знаний, которая получила название *организационное развитие*. Это направление затем позволило развить такие области знаний: организационная культура, организационное поведение, организационно-управленческая культура, организация гражданского общества и др.

Появился, например, аутсорсинг как экономическая форма бихевиоризма. Аутсорсинг требует, чтобы менеджеры не только были технически грамотными, но и учились управлять сложной паутиной взаимоотношений. Эти отношения могут распространяться далеко за физические границы организации; они часто строятся с помощью гибких электронных связей между компанией и ее сотрудниками, поставщиками, партнерами и клиентами. Аутсорсинг (англ. *outsourcing*) — передача традиционных неключевых функций организации (таких, например, как бухгалтерский учет или рекламная деятельность для машиностроительной компании) внешним исполнителям-аутсорсерам, субподрядчикам, высококвалифицированным специалистам сторонней фирмы. Конечно, аутсорсинг — это особая разновидность разделения труда, которое впервые обосновал А. Смит.

1.4. Социальная ответственность менеджера

Концепция социальной ответственности, как и концепция этики, очевидна для понимания: она подразумевает отделение правильного от неправильного и совершение правильных поступков. Другими словами, она означает необходимость быть добропорядочным корпоративным гражданином. Если отметить формально, то **корпоративная социальная ответственность** определяется как обязательства менеджера (управляющего) принимать решения и осуществлять действия, способствующие росту благополучия и удовлетворению интересов как организации, так и общества в целом.

Корпоративная социальная ответственность (КСО) означает принятие субъектами бизнеса добровольных обязательств морально-этического и экономического характера, прежде всего по отношению к внешнему окружению, и проявляется в различных формах — от благотворительности до многоцелевого социального инвестирования, участия в социальных и экологических программах, реализации государственной и корпоративной социальной политики¹.

В 1953 году появилась работа Г. Боуена² «Социальная ответственность бизнесмена», которая положила начало современной литературы и всей философии корпоративной социальной ответственности (КСО). По мнению Г. Боуена, социальная ответственность бизнесмена состоит в реализации такой политики, принятии таких решений либо следовании такой линии поведения, которые были бы желательны для целей и ценностей общества. Он отмечал, что концепция социальной ответственности может быть распространена на бизнес, а осознание более широких социальных целей при принятии деловых решений может приносить социальные и экономические выгоды обществу.

В 1970-е годы появилась модель А. Керолла³ (она получила название «пирамида Керолла»), где он выделил как относительно самостоятельные четыре типа КСО:

- 1) дискреционная;
- 2) этическая;
- 3) правовая;
- 4) экономическая.

Дискреционную ответственность А. Керолл соотнес со сферой, в которой общество еще не сформировало каких-либо ясных ожиданий и которая предполагает индивидуальный добровольный выбор действий, участие в реализации социальных программ, направленных на повышение благосостояния общества. Эта ответственность, как правило, носит филантропический характер и в мировой и отечественной практике имеет множество ярких примеров, за которыми часто стоят личности, ставшие вследствие своей деятельности известными в мире.

Этическая ответственность как нравственный ориентир требует от деловой практики соответствия ожиданиям общества, не оговоренным специально в соответствующих правовых нормах, но основанных на существующих «неписаных» нормах морали.

¹ Зарецкий А.Д., Иванова Т.Е. Корпоративная социальная ответственность: мировой и отечественный опыт : учебн. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. Краснодар : Просвещение-Юг, 2013. 279 с.

² Боуен Генри — американский профессор экономики Иллинойского университета.

³ Керолл А. — американский профессор из Университета Джорджии.

Правовая ответственность подразумевает необходимость действий бизнеса в рамках законов, то есть безусловную законопослушность, соответствие деятельности корпорации ожиданиям общества, зафиксированным в нормах права.

Экономическая ответственность — это базовая функция корпорации на рынке, которая позволяет удовлетворять потребности общества и извлекать прибыль.

В структуре производства товаров и услуг корпорации существует группа заинтересованных сторон, которые принято называть стейкхолдеры — потенциальные выгодополучатели от деятельности корпорации. Основными стейкхолдерами являются:

- 1) владельцы фирмы;
- 2) покупатели продукции;
- 3) поставщики разного рода ресурсов;
- 4) работники фирмы;
- 5) местное сообщество;
- 6) различные социальные группы;
- 7) государство.

Безусловно, менеджер корпорации, стремящейся доказать свою социальную ответственность и завоевать (или подтвердить) свою легитимность, должен вести дела так, чтобы интересы стейкхолдеров не только не нарушались, но и реализовывались в деятельности корпорации.

Важнейшим инструментом информирования общества о деятельности, связанной с КСО, является нефинансовая социальная отчетность. Необходимо напомнить, что КСО подразумевает определенный уровень добровольного отклика на проблемы социальной среды, напрямую не связанные с его производственной деятельностью.

Те предприятия, фирмы, которые создали систему социального и этического менеджмента, получают определенные преимущества в обществе. Корпоративная социальная отчетность — это сложная система информации, отражающая не только благотворительные и спонсорские программы компании, но и любые другие социально значимые аспекты ее деятельности, которые могут повлечь существенные последствия для самой компании, потребителей ее продукции, акционеров, государственных органов, контрагентов или каких-либо иных, связанных с ней групп.

Нефинансовая отчетность корпорации — это процедура составления отчета о ее социальной деятельности, предполагающая использование сравнимых индикаторов и верификацию (подтверждение)

отдельных показателей внешним аудитором. Нефинансовые отчеты отражают:

- 1) цели социальной политики корпорации;
- 2) систему координации и управления процессом ее реализации;
- 3) общие показатели деятельности корпораций в части трудовых отношений, безопасности труда, охраны здоровья персонала, охраны и восстановления окружающей среды, содержание социальных программ по взаимоотношениям с внешними контрагентами.

Социальная отчетность дает конкретизированное и структурированное представление о социально ответственной деятельности бизнеса, включая и те ее виды, которые не поддаются количественному измерению.

Открытая, честная, добровольно публикуемая отчетность приобретает все большую популярность как способ, которым компания может продемонстрировать широкому кругу заинтересованных сторон свою приверженность принципам устойчивого развития.

1.5. Труд и теория трудового процесса

Научный менеджмент непосредственно связан с трудовыми процессами. Первоначально теорию трудового процесса сформулировал Карл Маркс (1818—1883), немецкий экономист и философ, который в своем главном произведении «Капитал» утверждал, что при выплате рабочим суммы меньшей, чем добавленная стоимость, образовавшаяся в результате их трудовой деятельности, излишки присваиваются капиталистами. Следовательно, по мнению К. Маркса, капиталисты спроектировали процесс труда для извлечения излишка стоимости. Он считал, что способность человека производить подчинена эксплуататорским (т.е. не экономическим, а социальным и политическим причинам) запросам капиталистов, которые являются чуждой силой, противостоящей рабочему. (К. Маркс ввел в научный оборот термин *«рабочая сила»*, т.е. способность человека к труду. Эта способность и есть товар, а не труд, который является целесообразной деятельностью человека по производству материальных и духовных благ.) Тем самым, отмечает К. Маркс, капиталисты породили себе могильщиков — *пролетариат* (т.е. «неимущий»), который должен произвести социальную революцию, с ее помощью устранить капиталистов и обобществить имеющиеся средства производства. К. Маркс создал

убедительную теорию несостоятельности капитализма как общественной формации¹.

Поскольку в 1910-е гг. американскими учеными во главе с Ф. Тейлором уже были сформулированы основные идеи классического менеджмента, основанные на новом понимании трудового процесса, то после революции в России 1917 г. в западных странах было принято решение о создании специальной международной организации для разработки и внедрения в международную практику прогрессивной методологии системы трудового процесса. Уже в первой половине 1919 г. такая организация была создана и получила название Международная организация труда (МОТ). В январе — апреле 1919 г. был разработан Устав МОТ, подготовленный Комиссией по труду, образованной Парижской мирной конференцией в составе 15 представителей правительств, работодателей и профсоюзов из девяти стран. Первая Генеральная конференция МОТ (Международная конференция труда) открылась 29 октября 1919 г. в Вашингтоне (США). В ее работе приняли участие представители 42 государств, каждое из которых было представлено двумя делегатами от правительств и по одному от работодателей и трудящихся. Конференция приняла первые шесть международных конвенций по вопросам труда:

- 1) о рабочем времени в промышленности (эта конвенция определила, что рабочее время на промышленных предприятиях не должно превышать 8 часов в день и 48 часов в неделю);
- 2) о безработице;
- 3) об охране материнства;
- 4) о труде женщин в ночное время;
- 5) о минимальном возрасте для приема на работу в промышленности;
- 6) о ночном труде подростков в промышленности.

Эти первые конвенции МОТ заложили фундаментальную основу на новую теорию труда, которые приобрели устойчивую социальную направленность работодателей по отношению к работникам. Хотя в последующем эти конвенции уточнялись и дополнялись, но методологическое их понимание осталось первоначальным. Конвенции и Рекомендации МОТ являются обязательными для членов этой влиятельной организации. В связи с 25-летием деятельности МОТ 10 мая 1944 г. на 26-й сессии Международной конференции труда в Филадельфии (США) была принята Декларация о целях и задачах

¹ Отметим, что эту теорию взял на вооружение В.И. Ульянов-Ленин. По заветам марксизма-ленинизма в России в 1922 г. был создан Союз Советских Социалистических Республик (СССР), просуществовавший до декабря 1991 г.

МОТ, которая стала приложением к ее Уставу и его составной частью. В Филадельфийской декларации получили дальнейшее развитие положения Устава и принципы МОТ, деятельности которой был придан больший динамизм, открыты новые возможности в решении проблем улучшения условий труда и жизни людей.

Филадельфийская декларация подтвердила основные принципы МОТ:

- 1) труд не является товаром;
- 2) свобода слова и свобода объединения служат необходимым условием постоянного прогресса;
- 3) нищета в любом месте — угроза для общего благосостояния;
- 4) борьба с нуждой должна вестись в каждом государстве и в международном масштабе совместными усилиями представителей трудящихся, работодателей и правительств.

Примечательно, что в преамбуле Устава МОТ провозглашается, что всеобщий и прочный мир может быть установлен только на основе социальной справедливости, констатируется существование условий труда, влекущих за собой «несправедливость, нужду и лишения для большого числа людей, что порождает такое недовольство, что подвергаются опасности мир и согласие во всем мире...»¹.

В Филадельфийской декларации отмечается: «Считая, что практика полностью подтвердила справедливость положения Устава Международной организации труда о том, что прочный мир может быть установлен только на основе социальной справедливости, Конференция заявляет, что:

- а) все люди, независимо от расы, веры или пола, имеют право на осуществление своего материального благосостояния и духовного развития в условиях свободы и достоинства, экономической устойчивости и равных возможностей;
- б) достижение условий, при которых это будет возможно, должно являться главной целью национальной и международной политики...»².

В 1969 году Международная организация труда удостоена Нобелевской премии мира. В этом же году на 53-й юбилейной сессии Международной конференции труда (МКТ) была принята Всемирная программа занятости, направленная на оказание помощи странам в сокращении безработицы и обеспечении роста занятости.

¹ Устав Международной организации труда и Регламент Международной конференции труда. Женева : МБТ, 2002. С. 5.

² Там же. С. 24—25.

Новый важный этап в развитии Международной организации труда наступил в 1990-е гг. Крах социалистической системы, все более широкое развертывание процесса глобализации, ускорение научно-технического прогресса требовали от МОТ ответа на вызовы времени. В 75-ю годовщину МОТ в 1994 г. генеральный директор Международного бюро труда (МБТ) М. Хансенн на 81-й сессии МКТ выступил с докладом «Ценности, которые мы защищаем, перемены, к которым мы стремимся». В этом докладе был дан анализ происшедших в мире изменений и определены основные задачи, необходимые для того, чтобы ввести организацию в XXI век, полностью сохранив ее моральный авторитет, профессиональную компетентность и эффективность, которые были характерны для ее деятельности на протяжении предшествующих лет.

В 1999 году генеральным директором МБТ была выдвинута и обоснована концепция «Достойный труд», которая базируется на осуществлении четырех главных стратегических целей:

- 1) претворение в жизнь основополагающих прав в сфере труда;
- 2) расширение возможностей занятости и получения дохода;
- 3) совершенствование систем социальной защиты;
- 4) укрепление социального диалога.

МОТ осуществляет процесс объединения этих целей, характеризующих основы ее деятельности, в единую систему, стержнем которой стала концепция достойного труда как инструмент сокращения бедности, справедливого распределения результатов труда и улучшения его условий, обеспечения социальной интеграции в глобальную экономику.

На 93-й сессии МКТ в 2005 г. генеральный директор МБТ Х. Сомавия отмечал, что он с оптимизмом рассматривает «те весьма широкие договоренности в отношении четырех основ достойного труда, которые генерируют как политическую волю, так и оперативный потенциал для достижения прогресса и включения проблемы достойного труда в центр стратегии развития и в механизм сокращения масштабов бедности. Страновые программы достойного труда, разрабатываемые и осуществляемые правительствами, организациями работодателей и профсоюзами государств-членов, должны придать практический характер нашим общим усилиям, направленным на то, чтобы национальные стратегии развития вносили эффективный вклад в расширение возможностей в области достойного труда»¹.

¹ Вступительное слово генерального директора на Международной конференции труда: Закрепить успех и двигаться вперед. Доклад I (А). МКТ. 93-я сессия 2005 г. Женева : МБТ, 2005. С. 5.

В соответствии с главными целями, провозглашенными в Уставе, Филадельфийской декларации, Декларации об основополагающих принципах и правах в сфере труда и других документах, — содействие социально-экономическому прогрессу, достижение мира и социальной справедливости, обеспечение достойного труда, улучшение условий труда и жизни людей, защита прав человека — определены основные задачи, принципы, направления и методы работы МОТ. Важное значение в условиях современности приобретает решение задачи разработки международной социально-трудовой политики и осуществления ее путем нормотворческой деятельности — подготовки и принятия конвенций и рекомендаций по вопросам условий труда и жизни трудящихся. Руководствуясь провозглашенными целями, в Уставе Международной организации труда определены основные задачи МОТ:

- 1) определение политики, основ и программ деятельности организации, направленных на решение социально-трудовых проблем;
- 2) разработка и принятие международных трудовых норм — конвенций и рекомендаций и контроль за их применением;
- 3) обеспечение свободы объединения и права на ведение коллективных переговоров;
- 4) оказание помощи странам-участницам в решении проблем занятости, сокращения безработицы и регулирования миграций;
- 5) упразднение всех форм принудительного труда;
- 6) защита прав человека, недопущение дискриминации в области труда и занятий;
- 7) действенное запрещение детского труда;
- 8) преодоление бедности, улучшение жизненного уровня трудящихся, развитие социального обеспечения;
- 9) подготовка программ и содействие профессиональной подготовке и переподготовке работающих и безработных;
- 10) разработка и осуществление программ в области улучшений условий труда и производственной среды, безопасности и гигиены труда, охрана окружающей среды;
- 11) оказание помощи объединениям трудящихся и предпринимателей в их работе совместно с правительствами по регулированию социально-трудовых отношений;
- 12) разработка и осуществление мер по защите социально слабо защищенных групп трудящихся (женщин, молодежи, инвалидов, пожилых людей, трудящихся-мигрантов)¹.

¹ Костин Л.А. Международная организация труда. М. : Экзамен, 2002. С. 18—19.

Советский Союз входил в МОТ с 1934 по 1940 г., а затем возобновил членство в МОТ только в 1954 г. В этом же году в МОТ вступили как самостоятельные члены Украинская ССР и Белорусская ССР. Дело в том, что отношения СССР и МОТ были достаточно сложными и противоречивыми. Возникли идеологические разногласия, нарушения прав человека в республиках бывшего СССР, политизация обсуждаемых вопросов, частое отвлечение внимания противоборствующих сил от решения конкретных проблем создавали значительные трудности в совместной работе. В частности, руководителю СССР И. Сталину не понравилась критика в адрес СССР со стороны МОТ по поводу ущемления прав колхозников, неправильной оплаты их труда, что и привело к выходу СССР из МОТ.

После распада СССР Россия как преемница международных обязательств СССР стала членом МОТ. Другие бывшие союзные республики Советского Союза — Азербайджан, Армения, Беларусь, Грузия, Казахстан, Киргизстан, Латвия, Литва, Молдова, Таджикистан, Туркменистан, Узбекистан, Украина и Эстония — ныне являются самостоятельными государствами — членами МОТ.

Деятельность МОТ опирается на научные исследования и разработки, которые осуществляются основными департаментами МБТ, созданным в 1960 г. Международным институтом социально-трудовых исследований в Женеве (МИСТИ), а по вопросам образования и разработки региональных программ организованным в 1965 г. Международным учебным центром МОТ в Турине.

Исследование теории трудового процесса продолжилось в XX в. В частности, в 1974 г. Г. Браверман (1922—1976), американский ученый, написал книгу «Труд и монополистический капитал», где осуществил разработку таких подходов:

- 1) оживление и углубление марксистского понятия труда;
- 2) тезисы о «деградации» и «деквалификации», подразумевающие наличие в капиталистическом обществе тенденции замены квалифицированного труда менее квалифицированным.

Гарри Браверман утверждал, что история труда в XX в. стала историей его деградации, так как из операций, выполняемых непосредственными производителями, знания постоянно удаляются, а затем они концентрируются в руках управленцев и их агентов. Это ведет к обеднению, обесмысливанию и ограничению операций производственной деятельности, выполняемой работниками как физического, так и умственного труда, которые оказываются обреченными на выполнение лишь рутинных и упрощенных задач в процессе создания капитала.

Подходы Г. Бравермана критиковались другими исследователями. Отмечалось, что они носят упрощенный характер и не учитывают большое количество факторов, определяющих трудовой процесс. В частности, А. Фридман¹ (1977) считал, что модель Г. Бравермана не принимает в расчет сложный характер менеджмента, который зависит не только от технического прогресса, но и от степени и интенсивности сопротивления рабочих, а также от новых видов продукции и требований рынка. Например, Д. Стори² (1995) отмечал, что «фургон трудового процесса сейчас продырявлен и залатан так, что не подлежит ремонту»³.

Термин «трудовые отношения» описывает взаимоотношения, которые существуют между работодателем и работником на рабочем месте. Они могут быть официальными, например договоры о работе по найму и соглашения по процедурным вопросам. Но могут быть и неформальными, в виде психологического контракта, в котором содержатся определенные предположения и ожидания, касающиеся того, что работодатель и менеджеры обязуются предложить и согласны предоставить. Трудовые отношения могут носить индивидуальный характер (это относится к индивидуальным договорам и ожиданиям) или коллективный (договоры между руководством и профсоюзами, объединениями сотрудников или членами совместных консультативных органов, таких как советы предприятия).

Началом трудовых отношений является тот момент, когда человек, обладающий рабочей силой, предоставляет свои знания, навыки и усилия конкретному работодателю, в обмен на что работодатель гарантирует работнику зарплату. Как правило, это письменный контракт, но и его отсутствие еще не означает отсутствия договорных отношений. В любом случае подразумевается, что работодатели и работники имеют юридические права и обязательства. В обязательства работодателя входит своевременная выплата зарплаты, предоставление безопасного рабочего места, необходимость вести себя честно по отношению к работнику и не совершать таких действий, которые могут подорвать доверие к трудовым отношениям. Напротив, у работника есть свои обязательства, среди которых такие: подчиняться, быть компетентным, добросовестным и проявлять лояльность⁴.

¹ Фридман А. — американский экономист.

² Стори Дж. — американский профессор.

³ Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. 10-е изд. СПб.: Питер, 2009. С. 212.

⁴ Милль Дж. С. Основы политической экономии с некоторыми приложениями к социальной философии. М.: ЭКСМО, 2007.

Джон Стюард Милль подразделяет труд на производительный и непроизводительный. Он рассматривает три рода полезности, производимых трудом:

- 1) полезности, заключенные и воплощенные во внешних предметах с помощью труда, который направлен на то, чтобы сообщить внешним материальным вещам свойства, делающие эти вещи пригодными для удовлетворения нужд человека;
- 2) полезности, заключенные и воплощенные в самих людях; в данном случае труд направлен на придание людям качеств, которые делают их полезными для себя и для других. Сюда он относил труд людей, занятых в образовании (сюда он относил и труд правительств, священнослужителей, врачей, труд лиц, обучающих трудовым навыкам, различным ремеслам, наукам, искусствам, включая труд учеников);
- 3) полезности, не заключенные и не воплощенные ни в каком предмете, а состоящие только в оказании услуг, в доставлении удовольствия и предотвращении неудобств или страданий в течение более или менее продолжительного времени, «однако без сколько-нибудь постоянного изменения качеств человека или вещи; здесь мы имеем труд, занятый производством полезности непосредственно, а не (как в двух предыдущих случаях) приспособлением какой-либо другой вещи, чтобы она приносила пользу. Таков, например, труд музыкантов, актеров, декламаторов, хозяев зрелищных заведений».

В экономической науке используются два термина, связанные с производственной деятельностью человека: «труд» и «работа». Безусловно, труд связан непосредственно с человеком и его деятельностью по производству необходимых материальных и духовных продуктов. Человек и труд — это неразделимые понятия, так как труд позволил человеку занять в природе доминирующее положение по отношению ко всем другим биологическим существам на Земле. Труд физический привел к появлению интеллектуального труда человека, который развил у него привычку размышлять, обращать внимание на различные природные и социальные явления и тем самым превратил разум человека в самое грозное оружие в мире. В свою очередь работа — это:

- 1) вид и место трудовой деятельности человека;
- 2) осуществление трудовой деятельности, участие в труде, выполнение человеком, коллективом определенного круга поручений, заданий.

В ходе многочисленных исследований ученые установили, что способности к труду у людей могут накапливаться, т.е. капитализировать-

ся. Исследованиями установлено, что капитализация способностей к труду — человеческий капитал — осуществляется в два этапа.

Первый этап — формирование с детства общего человеческого капитала (различных способностей к общему труду) в домохозяйстве, семье, детских дошкольных и школьных учебных заведениях.

Второй этап — накопление специфического человеческого капитала (формирование профессиональных умений и навыков).

В либеральном обществе (обществе равных возможностей) любой человек своим личным трудом может накопить для себя свой человеческий капитал, который может затем позволять ему занимать необходимый статус в обществе, получать материальные блага и быть востребованным. Это очень важное методологическое понятие для организации стабильной политической, экономической и социальной жизни в любой цивилизованной стране. Создание возможностей человеку для выбора своих профессиональных трудовых занятий — это громадное достижение культурологической составляющей в социально-экономическом развитии общества. Только правильный профессиональный выбор каждым человеком может способствовать снятию в обществе напряжения между трудом и капиталом. В современных наиболее развитых странах мира в их общем национальном богатстве человеческий капитал составляет от 70 до 80%, что позволяет поддерживать в них необходимый политический и социально-экономический порядок, умело преодолевать возникающие конфликтные ситуации в обществе, наращивать внутренний валовой продукт и решать проблемы удовлетворения потребностей, которые накапливаются.

Назначение учебных заведений (в частности, высших) — способствовать процессу выбора каждым человеком своей профессии. Как отмечал А.П. Чехов¹, не человек ищет профессию, а профессия ищет человека. Встреча человека и его профессии — это закрепление такого баланса.

Производительность труда — это фундаментальный показатель в экономических отношениях, на который влияет огромное количество факторов, и их набор отличается в каждой фирме и предприятии. Но при этом неизменным является уровень и качество человеческого капитала организации, который является определяющим в повышении производительности труда. Поэтому усиление со стороны менеджмента компаний внимания к развитию человеческого капитала является тем механизмом, который может привести к повышению производительности труда.

¹ Чехов Антон Павлович (1860—1904) — русский писатель, общепризнанный классик мировой литературы. По профессии врач.

Производительность труда в современной России является очень низкой по сравнению с развитыми странами мира. Один из субъективных факторов, которые влияют на низкий уровень производительности труда российских предприятий, — это избыточность низкоквалифицированной рабочей силы. Особенно ярко это проявляется в моногородах, которых в России более 500. По желанию работодателя немотивированно уволить неквалифицированного работника невозможно. Во-первых, по действующему российскому законодательству это очень дорого и трудно. Во-вторых, такие увольнения могут стать причиной резкого ухудшения социальной составляющей в моногороде и регионе, что вызовет отрицательную реакцию со стороны органов власти.

В связи с этим у России путь один — повышать уровень развития человеческого капитала различными способами. Но основной из них — организационно-административное принуждение работника к своему профессиональному росту, образованию. В каждом человеке от природы заложена любознательность к узнаванию нового. Использование этой склонности к любознательности со стороны администрации компаний будет неуклонно способствовать росту человеческого капитала организации.

Человеческий капитал как компромисс между трудом и капиталом. Основное противоречие, которое приводит к противостоянию внутри общества, революциям, забастовкам, митингам, т.е. социальной нестабильности, — это противоречие между трудом и капиталом. Этого противоречия не существовало в первобытнообщинном строе, но, как только общество разделилось на классы (в рабовладельческом обществе уже появились собственники средств производства), противоречие начало проявлять себя все больше и больше. В феодальном обществе противостояние между трудом и капиталом (между собственниками средств производства и остальными, которые такой собственности не имели) обострилось еще сильнее. Наибольшего напряжения противоречие между трудом и капиталом достигло в мире со второй половины XIX и до начала XX в., когда начавшаяся промышленная революция привела к появлению машин и техники. Тем самым собственники средств производства за счет применения машин усилили свои эксплуататорские возможности по отношению к тем, кто не владел средствами производства. По сути, Первая и Вторая мировые войны в XX в. — это результат жесткого противоречия между трудом и капиталом. И только теория человеческого капитала, которая появилась в 1960-е гг., начала способствовать ослаблению традиционного противоречия между трудом и капиталом в мире. Дело в том, что появился новый инструмент ослабления этого противоречия — воз-

возможность каждому человеку за счет собственных интеллектуальных усилий создать свой индивидуальный человеческий капитал, который может быть использован как средство производства. Безусловно, этому способствует переход мирового сообщества с начала 1950-х гг. в эпоху постиндустриализма, где основа жизнедеятельности — «экономика знаний». Таким образом, дальнейшее развитие теории человеческого капитала — это путь к ослаблению противоречия между трудом и капиталом. В других главах книги будет подробнее рассмотрена структура и роль человеческого капитала в системе научного менеджмента.

1.6. Теория лидерства

Понятие «природа лидерства» является темой весьма актуальной в научном менеджменте. Зачастую эффективность организации зависит только от лидерских качеств топ-менеджера. Поэтому эффективными могут быть только разные стили руководства. *Лидерство* — это способность индивида влиять на других людей для достижения организационных целей.

При этом нужно отметить, что лидерство — процесс двусторонний, происходящий между людьми. Лидерство является динамичным процессом, предусматривающим использование власти для оказания влияния на людей и достижения нужных результатов, это «работа с людьми», а не с документами. Серьезное влияние на стили лидерства оказывают в последнее время турбулентность и неопределенность внешней среды, в которой действует большинство организаций. В современной теории лидерства сформировалось четыре подхода¹:

- 1) лидерство 5-го уровня;
- 2) обслуживающее лидерство;
- 3) аутентичное лидерство;
- 4) интерактивное лидерство (характерно для руководителей-женщин).

Лидерство 5-го уровня. Ключевая характеристика лидеров 5-го уровня — почти полное отсутствие эго², дополненное постоянной

¹ Дафт Р. Менеджмент. 10-е изд. : пер. с англ. СПб. : Питер, 2013.

² Холл Кэвлин С., Линдсей Гарднер. Теория личности : пер. с англ. И.Б. Гриншпун. М. : ЭКСМО-Пресс. 2000.

По мнению З. Фрейда, эго появляется в связи с тем, что потребности организма требуют соответствующих взаимодействий с миром объективной реальности. Эго называют исполнительным органом личности, так как оно открывает двери действию, отбирает из среды то, чему действие должно соответствовать, и решает, какие инстинкты и каким образом должны быть удовлетворены. Осуществляя эти чрезвычайно важные исполнительские функции, эго вынуждено стараться интегрировать часто противоречивые ко-

решимостью делать то, что лучше всего служит интересам организации. Лидеры 5-го уровня на вид скромны и непретенциозны. Ответственность за ошибки, низкие результаты и провалы они берут на себя, а в случае успеха возможность купаться в лучах славы предоставляют другим.

Пятиуровневая иерархия лидерских способностей¹

Уровень 5. Лидер 5-го уровня: скромен и профессионален, создает организацию, способную долгое время оставаться действительно великой.

Уровень 4. Эффективный руководитель: создает всеобщую преданность четкому и привлекательному лидерству, стимулирует людей на высокопроизводительную работу.

Уровень 3. Компетентный менеджер: составляет планы и организует людей для производительного и эффективного преследования целей.

Уровень 2. Активный член команды: вносит вклад в достижение целей команды, эффективно работает с другими членами группы.

Уровень 1. Способный работник: продуктивный сотрудник, самостоятельно применяет свои способности, знания, навыки.

Несмотря на личную скромность, лидеры 5-го уровня обладают сильной волей к осуществлению всего того, что обеспечит важные и устойчивые результаты их компаний. Они чрезвычайно честлюбивы, но их амбиции направлены не на достижение личных успехов, а на успех организации. Лидер 5-го уровня создает вокруг себя сплоченный коллектив руководителей, чтобы и после его ухода компания могла процветать и становиться еще сильнее.

Обслуживающее лидерство. Некоторые лидеры действуют исходя из предположения о том, что работа существует для развития работника в той же мере, в какой работник существует для выполнения работы. Концепция обслуживающего лидерства, впервые изложенная Робертом Гринлифом в 1970 г., вновь стала вызывать интерес в последние годы, по мере того как компании начали оправляться после крупных корпоративных скандалов и бороться за привлечение и удержание лучших специалистов. Обслуживающие лидеры действуют на двух уровнях: служат достижению целей и удовлетворению потребностей своих подчиненных и реализации цели или миссии организации в целом.

манды, исходящие от ид, супер-эго и внешнего мира. Эго — это организованная часть ид. Главная роль эго — быть посредником между инстинктивными запросами организма и условиями среды; его высшая цель — поддерживать жизнь организма и увидеть, что вид воспроизводится.

¹ *Источник:* «The Level 5 Leadership Hierarchy» Why Some from Good to Great: Companies Make the Leap... and Others Don't, by Jim Collins. Reprinted by permission of HarperCollins Publishers, Inc.

Аутентичное лидерство. Быть аутентичным — значит быть настоящим человеком, всегда оставаться верным своим ценностям и убеждениям и действовать на основе своих личных убеждений, а не просто подражать тому, что делают другие. Аутентичные лидеры внушают доверие и преданность себе, потому что они уважают разные точки зрения, поощряют сотрудничество и помогают другим людям учиться, расти и развиваться как лидерам. Аутентичные лидеры стремятся к своим целям со страстной увлеченностью. Аутентичные лидеры опираются на прочные ценности, руководствуются в своих действиях велениями сердца и разума, устанавливают взаимоотношения.

Интерактивное лидерство. Такое лидерство означает, что лидер заботится о достижении консенсуса и сотрудничества, а источником его влияния являются взаимоотношения, а не должностные полномочия и власть. Интерактивное лидерство может осуществляться и мужчинами и женщинами, исследования показывают, что женский стиль лидерства отличается от мужского и особенно подходит современным организациям. Хотя исследователи отмечают, что женщины-лидеры обладают более слабым провидческим талантом, однако в других аспектах у них оценки более высокие, чем у лидеров-мужчин.

Понятия «власть», «авторитет», «лидерство» очень тесно связаны между собой. Если авторитетные отношения не оформляются каким-либо служебным регламентом, так как они существуют неформально, то власть, властные отношения применяет должностное лицо, которое формально занимает властное отношение по отношению к другим людям. Безусловно, авторитет можно считать специфическим способом проявления власти. Составные элементы авторитета и власти разные. Составные части и формы проявления авторитета — это слава, публичное признание, уважение, добровольность; власти — контроль, господство, доминирование, давление, принуждение. Между авторитетом и властью существует асимметрия. Люди, наделенные формальным превосходством, т.е. властью, стремятся заручиться еще и неформальным превосходством, т.е. авторитетом. Однако авторитет не стремится к формальному закреплению, более того, ему это противопоказано. Если человек, пользовавшийся народной любовью, получает официальное признание, он нередко теряет авторитет в глазах подданных, особенно там, где народ не любит правительство.

Лидерство — понятие более узкое, чем управление. Управление (руководство) можно определить как умственный и физический процесс, который приводит к тому, что подчиненные выполняют предписанные им официальные поручения и решают определенные задачи. Лидерство же является процессом, с помощью которого одно лицо

оказывает влияние на членов группы¹. Для своей устойчивости организация должна уметь выращивать собственных лидеров. В каждой организации лидеры выращиваются на основе самобытных подходов, но существуют некоторые теории принятия решений, которые могут способствовать проявлению лидерских качеств.

Теории принятия решений. Лидеру организации постоянно приходится принимать необходимые, компетентные решения для оперативного реагирования на складывающуюся ситуацию. Менеджмент знания теснейшим образом связан с теорией принятия решения. Еще в 1938 г. Бернард Честер² провозгласил тезис о неординарности процесса принятия решения в менеджменте³, который является не только и не столько наукой, сколько искусством. Тезис Б. Честера будет затем утверждаться многократно (особенно П. Друкером), хотя толком его так никто и не обосновал. Поэтому речь прежде всего идет лишь о тезисе, не более того, отмечает В.А. Канке⁴.

Поэтому лидеры зачастую оказываются не в состоянии обосновать правомерность принятого ими решения. С 1970-х годов к проблеме исследования принятия решений подключились такие известные в мире ученые, как Г. Минцберг и Дж. Коттер. Лидеру приходится принимать решения в условиях, как правило, недобросовестной конкуренции, а иногда и с нерыночными методами конкурентной борьбы.

Теория *ad hoc*-решения. По мнению Г. Минцберга, топ-менеджеры (старшие менеджеры) принимают решение в конкретных ситуациях, когда приходится незамедлительно реагировать на стимулы различной природы⁵. Поэтому в таких условиях нет времени на долгие размышления и решения принимаются спонтанно, *ad hoc*, т.е. ситуативно. Безусловно, Г. Минцберг при этом явно выступал на базе бихевиоризма с его акцентом на соотношение стимул — реакция и прагматизма, который настаивает на ситуативной определенности каждой жизненно важной проблемы.

Теория «мозгового штурма». Эта теория используется в группе из 5—10 человек. Обычно на нее отводится не более одного часа времени. При этом поощряется выдвижение самых невероятных

¹ Кравченко А.И., Тюрина И.О. Социология управления: фундаментальный курс : учеб. пособие для студентов высших учебных заведений. М. : Академический Проект : Трикста, 2004. С. 546.

² Честер Б. (1887—1961) — американский ученый, исследователь процессов управления.

³ Chester B. The Function of the Executive. Cambridge, Massachusetts : Harvard University Press, 1938.

⁴ Канке В.А. Философия менеджмента : учебник. М. : КНОРУС, 2010. С. 275.

⁵ Mintzberg H. The Nature of Managerial Work : New York, 1973.

идей. В этой теории главный девиз: «Чем больше идей, тем лучше». Считается недопустимой критика, которая способна заблокировать идею на первоначальной стадии ее появления. «Мозговой штурм» направляется опытным менеджером. Этот штурм заканчивается стадией создания банка идей. Критика этих идей, их структуризация и соподчинение друг другу уже выходят за пределы непосредственно «мозгового штурма».

Метод Дельфи. Этот метод разработан в 1950—1960-е гг. Олафом Хелманом, Норманом Дэлки и Николасом Решером. Обычно этот метод реализуется в форме письменного дискурса. Участниками избираются эксперты по обсуждаемой области исследования. Запускается дискурс посредством вопросника первой стадии. Участники дискурса высказывают свои предложения в письменной форме. Все эти предложения суммируются в вопроснике второй стадии и передаются для сведения и критики всем участникам дискурса. Познавательный цикл проводится несколько раз. Решающей стадией является подготовка аналитической группой заключительного доклада.

Концепция оценочной системы Дж. Викерса. Джеффри Викерс (1894—1982) — английский ученый, специалист в области теории эффективного социального управления. Его концепция заключается в элементе рассуждений, характерном только для человеческих систем и являющемся одной из составляющих процесса принятия решения. Базовый принцип состоит в том, что каждое решение имеет оценочное содержание, определяемое культурой принимающего его человека. Викерс отмечал, что то значение, которое мы придаем действию, фактически определяет то, как мы его оцениваем. Оно несет на себе следы воздействия нашей истории, которая отражает нашу культуру, а также источники наших нравственных и политических норм. Системное мышление подразумевает взаимную зависимость отдельных составляющих единое и целое частей. Взаимозависимость способствует как раскрепощению, так и наложению ограничений. Представление о независимом индивиде является абсурдным, так как «человек и общество» представляют собой неразделимую реальность; и опасным, поскольку западная культура, построенная на личностной независимости, не позволяет нам четко осознать свою ответственность перед другими людьми. Мысли Викерса сводились к тому, что мы должны принять идею о нашей фактической взаимозависимости и осознать значение истории и культуры для процессов принятия решений. Стремясь к этому, мы таким образом содействуем развитию более содержательного подхода, который приводит к более мудрым и всесторонне продуманным решениям и таким образом

обеспечивает более эффективное управление. Безусловно, концепция Викерса — это субъективистская культурологическая позиция каждого человека при принятии решений.

Существуют и другие различные теории принятия решений (формальные теории принятия решений, концепция шести мыслящих шляп, теория мышления по аналогии, принцип пирамиды, теория спирали молчания и др.).

Теории корпоративной культуры. Существуют различные теории корпоративной культуры, которые также способствуют лидеру организации в выработке эффективных решений ее деятельности. Например, «Теория трех изменений культуры» Э. Холла. Основная идея этой теории состоит в том, что размер личностного пространства — зоны интимности, вторжение в которую допускается личностью, — зависит от типа культуры. Соответственно варьируются и зоны публичности, расположенные за зонами интимности. Все люди структурируют пространство в соответствии со своими предпочтениями. Например, японцы привыкли работать, находясь близко друг от друга. Такая ситуация может не удовлетворять представителей других наций.

Существует также «Теория уровней корпоративной культуры Э. Шейна». Первый уровень образуют наблюдаемые явления, например отношения с клиентами. Второй уровень состоит из тех установок, т.е. ценностей, которые определяют способ действий менеджеров. Третий уровень представлен принципами, как правило, неосознаваемыми, образующими фундамент теории.

Дж. Джонсон¹, автор «Теории семи областей культуры», интерпретирует организационную культуру как сеть взаимосвязанных структур и процессов, обеспечивающих самовоспроизведение организации и образующих семь перекрывающихся областей, а именно:

- 1) истории и мифы;
- 2) символы;
- 3) структуры власти;
- 4) организационные структуры;
- 5) контрольная система;
- 6) ритуалы и опыты;
- 7) парадигма.

Парадигма в качестве образцовой культуры является сердцевинной организации. Эта теория является предпосылкой к теоретическому менеджменту. Конечно, есть и другие теории принятия решений, которые пока не нашли известного практического воплощения в мире.

¹ Johnson G. Rethinking Incrementalism // Strategic Management Journal. 1988. Vol. 9. № 1.

Темы для обсуждения и выступлений

1. Основные направления в развитии теории и практики управления.
2. Важнейшие положения концепции научного менеджмента Ф. Тейлора.
3. Г. Эмерсон и его вклад в развитие научного менеджмента.
4. Подходы Г. Ганнта в системе управленческой деятельности.
5. Г. Форд и его особенности в системе научного менеджмента.
6. А. Файоль и основные положения школы административного управления.
7. Теория бюрократии М. Вебера.
8. Э. Мэйо и его роль в обосновании социально-психологической концепции системы научного менеджмента.
9. Особенности Хоторнских экспериментов в развитии школы человеческих отношений.
10. Роль социальной организации предприятия для повышения производительности труда.
11. Понятие о социальной ответственности бизнеса.
12. Теории принятия решений.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аллен Р.С. Британская промышленная революция в глобальной картине мира. М. : Изд-во Института Гайдара, 2014.
2. Ансофф И. Стратегическое управление : пер. с англ. М. : Экономика, 1989.
3. Аристотель. Этика. Политика. Риторика. Поэтика. Категории. Мн. : Литература, 1998.
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами : пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. 10-е изд. СПб. : Питер, 2009.
5. Бабкин А.В. Задачи принятия решений по развитию предпринимательских систем // Научно-технические ведомости СПбГТУ, 2013. № 3. С. 43—47.
6. Бжезинский З. Стратегический взгляд: Америка и глобальный кризис : пер. с англ. М. Десятовой. М. : Астрель, 2012.
7. Богданов А.А. Тектология: всеобщая организационная наука : в 2 кн. М. : Экономика, 1989.
8. Беккер Г.С. Человеческое поведение: Экономический подход. Избранные труды по экономической теории : пер. с англ. / сост., научн. ред., послесл. Р. И. Капелюшникова ; предисл. М.И. Левина. М. : ГУ ВШЭ, 2003.
9. Блинов А.О. Технология современного менеджмента: теория и практика ЮФУ. Ростов н/Д : Академ. Лит., 2010.
10. Булгаков С.Н. Философия хозяйства. М. : ТЕРРА — Книжный клуб, 2008.
11. Бурганова Л.А., Савкина Е.Г. Элтон Мэйо: теоретик и практик управления : монография. М. : ИНФРА-М, 2012.
12. Вебер М. История хозяйства. Биржа и ее значение. М. : Гиперборея : Кучково поле, 2007.
13. Вебер М. Протестантская этика и дух капитализма : пер. с нем. Ивано-Франковск : Ист-Вью, 2002.
14. Вернадский В.И. Биосфера и ноосфера. М. : Наука, 1989.
15. Вукович Г.Г. Рынки труда промышленно развитых стран в условиях глобализации // Общество, политика, экономика, право, 2011. № 2. С. 27—33.
16. Гастев А.К. Как надо работать : Практическое введение в науку организации труда / под общ. ред. Н.М. Бахраха, Ю.А. Гастева, А.Г. Лосева, Е.А. Петрова. 3-е изд. М. : ЛИБРОКОМ, 2011.
17. Гапоненко А.Л., Орлова Т.М. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал. М. : ЭКСМО, 2008.
18. Годскин Т. Защита труда против притязаний капитала. М. : ЛИБРОКОМ, 2011.
19. Дафт Р. Менеджмент : пер. с англ. 10-е изд. СПб. : Питер, 2013.
20. Друкер П. Менеджмент: задачи, обязанности, практика : пер. с англ. М. : Вильямс, 2008.
21. Друкер П. Энциклопедия менеджмента : пер. с англ. М. : Вильямс, 2006.

22. Даниленко Л.Н. Рентно-сырьевая модель экономики России и проблемы ее неоиндустриальной трансформации : монография. — М. : ИНФРА-М, 2014.
23. Егорова Л.И., Шевченко К.И., Егорова Е.М. Теория организации и организационное поведение : учеб. пособие. Краснодар : Кубанский государственный университет, 2012.
24. Егоршин А.П. Управление персоналом. 2-е изд. Н. Новгород : НИМБ, 1999.
25. Егоршин А.П., Гуськова И.В. Методология управления трудовыми ресурсами : монография. Н. Новгород : НИМБ, 2008.
26. Зарецкий А.Д. Менеджмент социальной работы : учеб. пособие. Ростов н/Д : Феникс, 2012.
27. Зарецкий А.Д. Мотивация труда: кризис можно преодолеть // Человек и труд. 2013. С. 61—62.
28. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Экономика персонала. Часть I. Теория : учебник. М. : Альфа-Пресс, 2009.
29. Орлов А.И. Менеджмент. Организационно-экономическое моделирование : учеб. пособие. Ростов н/Д : Феникс, 2009.
30. Капелюшников Р. Сколько стоит человеческий капитал России? // Вопросы экономики? 2013. № 1. С. 27—47.
31. Кафидов В.В. Современный менеджмент : учебник. М. : Моск. финансово-промышленный ун-т «Синергия», 2012.
32. Кизим А.А. Основы предпринимательской логистики : учеб. пособие. Краснодар : Кубанский гос. ун-т, 2007.
33. Кобзев В.В. Методика организации и оценки экономически активного высокотехнологичного производства предприятий промышленности // Научно-технические ведомости СПбГТУ. 2012. № 2. С. 34—39.
34. Кондратьев Н.Д. Проблемы экономической динамики. М. : Экономика, 1989.
35. Кравченко А. Тейлор и Гастев // Эксперт. 2010. № 18. 10—16.05. С. 26—30.
36. Капица С. Парадоксы роста: Законы глобального развития человечества. 2-е изд., доп. и перераб. М. : Альпина нонфикш, 2012.
37. Макиавелли Н. Государь: трактаты. М. : АСТ, 2004.
38. Матковская Я.С. Теоретическая концепция технологии и развитие маркетингового подхода к созданию и продвижению технологического товара. Волгоград : Волгоградское научное издательство, 2007.
39. Милль Дж.С. Основы политической экономии с некоторыми приложениями к социальной философии. М. : ЭКСМО, 2007.
40. Молочников Н.Р. Региональная конкурентоспособность: предметы конкуренции и методы оценки // Российское предпринимательство. 2005. № 1. С. 19—24.
41. Монтескье Ш. Избранные произведения. М. : Государственное издательство политической литературы, 1955.
42. Портер М.Э. Конкуренция, обновленное и расширенное издание : пер. с англ. М. : Вильямс, 2010.

43. *Ролз Джон*. Теория справедливости : пер. с англ. М. : Издательство ЛКИ, 2010.
44. *Румянцева Е.Е.* Нравственные законы экономики. М. : ИНФРА-М, 2010.
45. Теория и методы в социальных науках / под ред. С. Ларсена ; пер. с англ. М. : Московский государственный институт международных отношений (Университет) : Российская политическая энциклопедия (РОССПЭН), 2004.
46. *Тоффлер Э.* Метаморфозы власти: Знание, богатство и сила на пороге XXI века. М. : АСТ ; АСТ МОСКВА, 2009.
47. *Ткачук Л.Т.* Менеджмент. Ростов н/Д : Феникс, 2012.
48. Управление — это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. М. : Республика, 1992.
49. *Форд Г.* Моя жизнь, мои достижения. Сегодня и завтра. Мн. : Харвест, 2003.
50. *Фромм Э.* Душа человека. М. : АСТ : Астрель, 2011.
51. *Фукуяма Ф.* Конец истории и последний человек. М. : АСТ ; АСТ МОСКВА : ХРАНИТЕЛЬ, 2007.
52. *Хайтун С.Д.* Феномен человека на фоне универсальной эволюции. М. : КомКнига, 2005.
53. *Шаховская Л.С.* Программы лояльности как форма социальной ответственности бизнеса перед обществом : монография. Волгоград : ВолГТУ, 2012.
54. *Шумпетер Й.Ф.* Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия. М. : ЭКСМО, 2007.
55. *Эмерсон Г.* Двенадцать принципов производительности. М. : Экономика, 1972.