

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего профессионального образования  
«Уральский федеральный университет  
имени первого Президента России Б.Н.Ельцина»  
Институт образовательных информационных технологий

И.В. Тесленко

**ИСТОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА**

Учебное пособие

Научный редактор – проф., д-р филос. наук К.М. Ольховиков

Екатеринбург

2011

УДК 005:93(075.8)

ББК 65.290 – 2гя73

Т36

Рецензенты:

Лучанкин А.И., д-р философских наук, профессор Уральского международного института туризма;

Набережнева Е.П., канд. физ.-мат. наук, доцент, директор Уральского филиала ФГОУ ВПО СПГУВК.

**Тесленко И.В.**

Т 36: История менеджмента: учебное пособие / И.В. Тесленко. Екатеринбург: УГТУ – УПИ, 2009. 140 с.

ISBN 978 – 5 – 321 – 01545 – 2

Используя данное учебное пособие при подготовке к семинарским занятиям и сдаче зачета, студенты могут в предельно сжатые сроки систематизировать знания, приобретенные в процессе изучения дисциплины.

Учебное пособие предназначено для студентов специальности 080507 – Менеджмент организации с применением дистанционных образовательных технологий. Пособие содержит изложение важнейших аспектов по курсу «История менеджмента», рассматриваемых в рамках лекций по предмету.

Кроме этого, пособие может быть использовано руководителями всех уровней для повышения квалификации.

Библиогр.: 31 назв. Табл. 1.

УДК 005:93(075.8)

ББК 65.290 – 2гя73

ISBN 978 – 5 – 321 – 01545 – 2

© УГТУ-УПИ, 2009

© И.В. Тесленко, 2009

## ВВЕДЕНИЕ

Изучение курса «История менеджмента» представляет собой исследование непрерывного изменения взглядов на природу человека, его работы и функционирования организаций. Данный курс играет важную роль в формировании профессионального сознания менеджмента на основе многовековой управленческой практики.

Знание прошлого опыта помогает лучше осознать специфику современного периода в развитии менеджмента и предвидеть будущее развитие. В ситуации формирования национальной бизнес-культуры безусловно особое внимание следует уделить изучению исторического опыта.

В связи с этим в данном пособии достаточно подробно рассмотрен донаучный период формирования менеджмента (период до начала XX века): в странах Древнего Востока, средневековой Европы.

Особое внимание при изучении курса следует уделять анализу эволюции взглядов практиков и теоретиков, происходящих в результате развития как самой науки, так и посредством систематизации и осмысления накопленного опыта.

Данное учебное пособие можно использовать студентам для подготовки к семинарским занятиям и сдаче зачета, а так же руководителями всех уровней в целях повышения квалификации.

## Раздел 1

### Теоретические основы курса «История менеджмента»

#### 1.1. Понятие «менеджмент», цель и методы курса

Сегодня для всех очевидно, что управление выступает предметом изучения многих наук, в том числе и естественных наук, и является функцией биологических, социальных, технических систем, которая обеспечивает сохранение их структуры, поддерживает определенный режим деятельности. В самом общем виде *управление* представляется как целенаправленный, планируемый, координируемый и сознательно организованный процесс, способствующий достижению максимального эффекта при минимальных затратах ресурсов, усилий и времени. То есть управление – это упорядочение соответствующей структуры и обеспечение эффективного ее функционирования в полном соответствии с закономерностями существования и развития данной системы.

Управление присутствует в неживой природе (технических системах); в организациях (биологических системах) и в обществе (социальных системах).

*Управление в социальных системах связано с управлением людьми и охватывает воздействие на деятельность людей, объединенных в группы, другие сообщества с их различными интересами. Это наиболее сложная область управления. Она является объектом изучения социальных наук, таких как социология, социальная психология, психология.*

Возникновение управления как особого вида общественной деятельности обусловлено прежде всего появлением и развитием разделения труда, которое специализировало труд производителей и коллективов.

*Менеджмент выделился в самостоятельную область человеческих знаний в конце XIX - в начале XX века. К этому времени относятся первые работы учёных и практиков, попытавшихся обобщить накопленный в области управления опыт и сформировать основы научного управления. Основателем школы научного управления считается Ф. Тейлор.*

Английское слово менеджмент, т.е. управление, возникло в тесной связи с тем родом занятий, которым занималось большинство населения этой страны. Оно обозначало

бережное, старательное и экономное ведение домашнего хозяйства, такое же обращение со средствами и предметами труда, а также с оружием. Глагол to manage – «управлять», - и сейчас относится к процессу, с помощью которого достигаются цели. Однако с появлением множества профессий и видов труда возникла потребность в деятельности, которая соединяла бы в единое целое в рамках производственного процесса различных исполнителей, организаций, социальных групп. Содержание понятия менеджмент трансформировалось и отразило в себе различные аспекты управленческой деятельности.

В научной литературе принято различать понятия: управление, административная система и менеджмент.

*Административная система* – это совокупность конкретных механизмов управления, существующих в нерыночном обществе.

*Менеджмент* – это совокупность конкретных механизмов управления, существующих в рыночном обществе.

*Управление с социологической точки зрения* – это властная форма закрепления социальных отношений людей, различающихся местом в системе организации труда (важностью и сложностью выполняемых задач), которое принято называть должностным положением, и местом в системе распределения труда, которое определяет размер основного вознаграждения (оклад, заработная плата) и дополнительных выплат (премия, доля от прибыли). Управление – это искусство так направлять усилия людей к нужной не им, а организации цели, чтобы они не почувствовали никакого принуждения.

*В управленческой литературе выделяют несколько подходов к определению сущности управления:*

- как функция или как вид деятельности по руководству людьми:
  - 1) руководство системой отношений (социальная иерархия, диапазон контроля, власть, ранг, статус, роли и т.п.);
  - 2) руководство формой взаимодействия (методы контроля: общий и детальный, делегирование полномочий, стиль руководства, конкуренция, продвижение, лидерство, конфликты);
- как наука или как область человеческого знания, помогающего осуществлять

этот вид деятельности;

- как процесс (планирование, организация, мотивация, контроль);
- как определённая категория людей, социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению;
- как орган или аппарат управления.

Несмотря на обилие определений и подходов, главное, в чём сходится большинство исследователей, это то, что *основная задача управления – руководство людьми, координация их деятельности для достижения целей.*

Менеджмент является неотъемлемой составной частью организационных структур, поэтому для определения менеджмента рассмотрим его как сферу деятельности, наделенной определенными функциями, целью которых является достижение эффективности приобретения, размещения и использование человеческих и материальных ресурсов. Таким образом, менеджмент как учение – это структура знаний об использовании менеджмента, его функций, целей и сферы деятельности.

*Цель курса «История менеджмента»* заключается в рассмотрении наиболее значительных периодов в эволюции менеджмента от ранних не научных периодов до наших дней.

*Задачи курса:*

- изучение условий и предпосылок формирования профессионального и теоретического менеджмента;
- характеристика эволюции задач и принципов в зависимости от исторических условий предпринимательской деятельности;
- анализ основных направлений и школ традиционного и современного менеджмента;
- характеристика национальных моделей менеджмента (японской, американской, европейской);
- выявление специфики современного российского менеджмента.

*В процессе изучения будут использованы следующие методы:*

- аналитический: изучение людей, их основ, идей и их влияний;
- синтетический: изучение тенденций, направлений и внешних сил, которые представляют концептуальные рамки понимания людей и их подходов к решению проблем управления;
- междисциплинарный: определение места менеджмента в культурно-исторической перспективе.

## **1.2. Возникновение и развитие менеджмента**

Вопрос о том, когда управленческая деятельность перестала быть только косвенным проявлением власти и превратилась в самостоятельную, давно интересует историков менеджмента (труды Л. Маммфорда, Р. Ходжеттса и др.).

*Согласно концепции Р. Ходжеттса, менеджмент как вид деятельности сложился в результате трех управленческих революций, произошедших в древности и пробивших определенную «нишу» для его существования:*

### *1. Религиозно-коммерческая:*

Возникла в Шумерии в III тыс. до н.э. Ее суть: трансформация шумерских жрецов в менеджеров, по роду своей деятельности отказавшихся от приношения кровавых жертв богам и взывавших дань продуктами, которые накапливались, обменивались и пускались в дело. Так стали осуществляться первые коммерческие операции при помощи посредников.

### *2. Светско-административная:*

Вавилонский правитель Хаммурапи (1792-1750 гг. до н.э.), стал первым, кто целенаправленно работал над созданием своего образа «заботливого покровителя народа». Знаменитый свод Хаммурапи, содержащий 285 законов управления государством, является определенным этапом в развитии менеджмента.

### *3. Производственно-строительная:*

Правление в Вавилоне царя Навуходоносора XI (605-562 гг. до н.э.), который значительно усовершенствовал организацию труда на текстильных фабриках и зернохранилищах.

*Платон* называл управление «наукой о питании людей», подчеркивая ее важнейшее значение в обеспечении материального существования общества. Философ считал, что управлять страной должны законы, но поскольку они слишком абстрактны, осуществлять надзор за их исполнением должен политик, владеющий искусством управления. Суть его управленческой деятельности должна заключаться в преломлении этих догматических законов к реально складывающейся ситуации. В трудах мы находим зарождение идей о стилях управления и размышления о самом «современном» сейчас ситуационном подходе в управлении. *Аристотель* называл управление «господской наукой», смысл которой заключается в надзоре за рабами.

*Современная наука управления* развивается очень интенсивно и представляет собой синтез теоретических разработок и осмысление выводов, сделанных из многолетней практической деятельности.

В современном представлении менеджмент как наука отражает деятельность общества по генерированию и систематизации управленческой мысли, ее организации и актуализации для применения в деятельности, регулированию содержания теории в образовательной деятельности субъектов управленческих отношений, систематизации предметной области менеджмента, самопознания в управленческой практике. Для современного менеджмента характерна многокомпонентная структура, предполагающая его рассмотрение как «системы менеджмента».

Учитывая, что менеджмент не является замкнутой деятельностью (менеджер управляет организацией и принимает решения под воздействием определенного набора культурных ценностей и институтов), его традиционно рассматривают как открытую систему. В рамках данной системы, с одной стороны, происходит воздействие на окружающую среду, а с другой – менеджмент оказывается под воздействием окружающей среды, культуры той или иной эпохи развития человечества. В связи с этим логично рассматривать менеджмент в контексте социокультурной среды.



Существует достаточно много подходов к определению культуры: «*Культура есть совокупность и результаты преобразовательной деятельности человека и общества, воплотившиеся в материальных и духовных ценностях*»<sup>1</sup>.

Культура включает в себя экономические, социальные и политические поведенческие формы, связанные с человеком и находящиеся в тесной взаимосвязи.

*Экономическим аспектом культуры* является отношение человека к природным и произведенным человеком ресурсам. Физические ресурсы включают в себя землю, здания, сырье, инструменты и оборудование, а также другие осязаемые объекты, используемые человеком и организациями. Человеческие мысли и усилия также являются ресурсами, так как они планируют, собирают, придают форму и представляют другие виды деятельности, результатом которых является производство продуктов или услуг.

Современные общества демонстрируют смешение элементов традиционной, командной и рыночной систем. Рыночная философия создала необходимость формального, систематического развития управленческой мысли, так как именно от того, как строит менеджер свою работу, зависит состояние используемой технологии и решения о распределении ресурсов в обществе. В традиционно-ориентированной экономике роль менеджера ограничивается предшествующими указаниями, принципами; в командно-ориентированной экономике менеджер выступает простым исполнителем решений, принимаемых наверху; а рыночная система открывает возможности для новаторского использования ресурсов, для достижения множественных целей.

*Социальный аспект культуры* раскрывается в отношениях людей в рамках данной культурной среды. Ценности, или культурные стандарты, меняются с течением времени и с изменением культуры. На действия менеджера оказывают влияние отношения между личностью и группой, социальные ценности, преобладающие в данном типе культуры.

---

<sup>1</sup> Асоян Ю. Историография концепта «cultura» (Античность – ренессанс – Новое время) / Ю. Асоян, А. Малафеев // Открытие идеи культуры. Опыт русской культурологии середины XIX – начала XX веков. М., 2000. С. 29-61.

*Политический аспект культуры* можно рассматривать с точки зрения отношений человека и государства; и включает политические мероприятия для установления социального порядка и защиты жизни и собственности.

Ключевыми понятиями в данном случае являются такие, как собственность, контракты и правосудие. В условиях демократии человек имеет право на частную собственность, свободу, вступать или не вступать в договорные отношения, на апелляционную систему в правосудии. При диктатуре или монархии право владеть и использовать частную собственность жестко ограничено, договорное право лимитировано, а система правосудия зависит от тех, кто находится у власти.

*Культурная роль менеджмента* находится под влиянием форм правления, возможности владеть или не владеть собственностью, способностью вступать в контрактные отношения с целью производства и распространения товаров, а также апелляционного механизма для разрешения жалоб.

Экономический, социальный и политические аспекты являются полезными средствами анализа при исследовании развития управленческой мысли, так как менеджер находится под воздействием окружающей его культурной среды, а пути распределения и использования ресурсов эволюционируют.

### **1.3. Менеджмент и организация**

С древнейших времен человек сталкивался с необходимостью управления как своими действиями, так и действиями других людей в ходе совместной деятельности. Главной причиной объединения людей в организации является невозможность отдельно взятого человека самостоятельно удовлетворить свои потребности в силу ограниченности биологических и физических характеристик.

Очевидно, что понятие «организация» сложное, междисциплинарное. В литературе можно ознакомиться со следующими определениями: от франц. *organisation* – устройство, внутренняя упорядоченность, согласованность, взаимодействие частей целого; от ср.-век. лат. *organizo* – сообщаю стройный вид, уст-

раиваю – совокупность целенаправленных процессов и действий, ведущих к образованию необходимых связей.

Все социальные организации обладают общими чертами, а именно: включают в себя хотя бы одного человека; имеется хотя бы одна цель, направленная на удовлетворение потребностей или интересов человека или общества; присутствует совместная деятельность для получения прибавочного продукта в различных формах (материальной, духовной, информационной).

В целом организацию следует определить как социальную общность (структуру), которая движется в направлении к определенной цели и которая характеризуется четко структурированной системой деятельности, имеющей ясно выраженные цели и границы существования.

*Вопросы для повторения:*

- ✓ Назовите системы, в которых присутствует управление.
- ✓ Дайте определение понятию «менеджмент», расскажите его историю.
- ✓ Раскройте смысл подходов к управлению, сущность управления.
- ✓ Каковы цель и задачи курса «История менеджмента»?
- ✓ Какие методы используются в процессе изучения истории менеджмента?
- ✓ Раскройте сущность концепции Р. Ходжеттса.
- ✓ Дайте определение понятию «культура» и ее аспектам.
- ✓ Что такое «организация»?

## **Раздел 2**

### **Управленческая мысль и практика в ранних цивилизациях Востока**

#### **2.1. Управление и разделение труда**

Управление как особый вид человеческой деятельности появилось с первыми искусственными общностями, такими как охотничьей группой, соседской общиной, затем государством. Слой профессиональных управленцев – менеджеров формируется одновременно с созданием первых государств. С этой точ-

ки зрения все правители являются менеджерами, так как их организаторская деятельность направлена на социальные организации, одновременно являющиеся и хозяйственными.

Государство представляет собой сложную структуру, для управленческой практики характерно постоянно развитие. С точки зрения менеджмента при анализе общественного разделения труда наиболее интересно проследить выделение исключительно ценной группы или слоя.

В Египте и в Шумере уже к концу IV тысячелетия до н. э. посевы легко давали, по-видимому, больше урожая, то есть каждый человек производил гораздо больше, чем мог употребить сам. А это значит, что труд каждого человека стал производить значительно больше, чем было нужно для пропитания его самого. Община оказалась в состоянии прокормить нетрудоспособных, создать надежный продовольственный резерв, освободить часть своих работоспособных людей от сельскохозяйственного труда. Военного вождя и главного жреца (которые могли быть в одном лице) при первой возможности общество освободило от участия в непосредственной производственной деятельности, то есть от работы с орудиями труда, от непосредственного участия в схватке с врагом.

Далеко не всегда те, кто находится у власти, способны наиболее рационально использовать излишек производительного труда. Власть захватывают те, кто могут; те, в чьих руках кулачная, вооруженная или идеологическая сила, и уже одновременно они берут на себя организационные задачи. Безусловно, есть и такие выдвинувшиеся менеджеры, которые действительно могут способствовать обществу в его техническом и культурном прогрессе.

Первыми освобожденными от производительного труда, как выполнявшие наиболее важные виды деятельности, были жрецы и вожди, затем – цари и фараоны и, наконец, сегодня – президенты государств, спикеры палат парламентов, президенты компаний и менеджеры, которые являлись организаторами, управляющими, социальными менеджерами.

Питер Друкер утверждает, что менеджмент – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и

производительную группу. Управление как таковое является и стимулирующим элементом социальных изменений и примером значительных социальных перемен.

## **2.2. Элементы менеджмента в Месопотамии<sup>2</sup>**

Месопотамская цивилизация представляет для исследователей исключительный интерес, так как позволяет увидеть механизм становления профессионального менеджмента.

Экономический подъем Шумера в III тысячелетии до н. э. был обусловлен развитием земледельческого хозяйства на базе ирригации и более широким, чем прежде, использованием металла. Хозяйство Нижней Месопотамии (будущего Шумера) разделялось на два сектора: большесемейные общинные хозяйства и крупные хозяйства, которыми владели храмы и верхушка должностных лиц нарождающегося государства; эти хозяйства в течение первых столетий письменной истории постепенно вышли из ведения общинных органов самоуправления.

Храмовые хозяйства создавались на землях, которые выделялись первоначально, надо полагать, на обслуживание культа богов, а не лично жрецов. Организация мелиоративно-ирригационных работ поручалась жрецам. Храмы имели особо важное значение для общины, потому что создаваемый в их хозяйствах продукт первоначально являлся общественным страховым фондом, а участие в храмовых жертвоприношениях создавало почти единственную возможность мясного питания для населения. При этом на больших пространствах храмовых земель легче было применять передовую сельскохозяйственную технику (плуги и т. п.), и здесь создавалась основная масса прибавочного продукта.

Около 3000-2900 гг. до н.э. храмовые хозяйства становятся настолько сложными и обширными, что *понадобился учет их хозяйственной деятельности, то есть появилась необходимость выполнения того, что сегодня называ-*

---

<sup>2</sup> С использованием материалов сайта <http://www.humanities.edu.ru/>

*ется управленческой функцией контроля и учета.* Зарождается письменность, появление которой вызвано потребностями управления хозяйством и результатом создания больших и сложных хозяйств.

Деление общества в Месопотамии было четким, сознавалось древними людьми и было результатом самоорганизации; оно упрощало управление, так как управленческий смысл заключался практически в автоматическом, требующем минимум специальных управленческих действий по регулированию отношений, как между сословиями, так и внутри их. К высшему сословию принадлежали члены свободных общин, к более низкому – члены персонала храмового или правительского хозяйства, владевшие землей только с условием служить и работать или вовсе ею не владевшие, а получавшие только паек, были и рабы.

Из источников известно, что наибольшие структурные и технологические изменения происходили в государственном секторе, особенно в ее наиболее постоянной составной – храмовых хозяйствах. Государство столь сильно нуждалось в расширении своей экономической базы, что шло на покупку земель у общинников.

Государственный сектор пополнялся за счет выкупа общинных земель, что вело к большей независимости правителей от общин, количественному росту управленческого персонала, повышению производительности труда, специализации, увеличению количества наемных работников. Все это было следствием эффективного управления, которое вели самые квалифицированные менеджеры того времени – служители храмов.

Одной из известных нам попыток внесения изменений в систему управления национальным хозяйством является правление Гудеа во второй половине XXII в. до н.э. Вся страна была разделена на округа, которые могли совпадать или не совпадать с прежними. Во главе их прежде стояли энси, а теперь просто чиновники, которых по произволу царской администрации перебрасывали с места на место. Лишь в отдельных пограничных районах были сохранены традиционные власти.

Гудеа сделал централизованным государственное земледелие и скотоводство. Снабжение храмов жертвами было разделено по округам: каждый округ поочередно должен был обеспечивать храмы в течение определенного срока, что было своего рода налогом. *Организация единого царского хозяйства в масштабах всей страны потребовала огромного количества административного персонала: надсмотрщиков, писцов, начальников отрядов, начальников мастерских, управляющих, а также много квалифицированных ремесленников.*

Можно предположить, что Гудеа нашел эффективный способ использования бывших общинных земель, перераспределив их через государственный сектор среди мелких производителей, которые были более грамотны и подвижны социально и технологически в сравнении с общинниками.

Если анализировать реформы Гудеа с позиций теории управления национальным хозяйством как организацией, с позиций организации общества, то можно отметить ряд находок, инноваций, представляющих не только теоретический, но и практический интерес:

1. Четко прослеживается приоритет общей цели над целями элементов:

- организация центральных ремесленных мастерских, которые обеспечивали своей продукцией и государственные структуры, и храмы, и самих работников;
- изменения традиционной административной структуры через определение поочередной поставки жертвенных животных для центральных храмов;
- привлечение общинников и работников царского хозяйства в государственное хозяйство при необходимости.

2. Бюрократическая власть была распространена и на общинников, то есть Гудеа подчинил власти всех коренных жителей своего государственного объединения

Месопотамская цивилизация в старовавилонский период продемонстрировала способ выхода из кризиса. Частные хозяйства восстанавливались легче, поэтому государство предоставило возможность восстановления хозяйства инициативным предпринимателям. Значительная часть государственных зе-

мель, ремесленных мастерских торговых предприятий перешла под контроль частных лиц; даже распределение жреческих должностей превратилось из функции государственной власти в предмет торговли, частных соглашений и завещаний. Эти меры оказали многостороннее воздействие на процессы и механизм национального хозяйства. Бурная хозяйственная жизнь, возросшая безопасность в едином централизованном государстве привлекала в него множество переселенцев, что обеспечивало приток созидательной энергии, материальных средств и дешевой рабочей силы.

Ремесло представлено разными профессиями. Для оплаты труда ремесленников была установлена твердая плата, строгая ответственность за работу. Созданы профессиональные ассоциации: объединения торговцев и ремесленников, строившиеся по типу гильдий, а также профессиональные группы предсказателей и высококвалифицированных специалистов по изгнанию злых духов.

### **2.3. Элементы менеджмента в Древнем Египте**

Значительный вклад в развитие практики и теории управления внесли египтяне. Могучий Нил, процесс освоения которого, по-видимому, занял все IV тысячелетие до н.э., поил и удобрял илом прибрежную почву. Без соответствующей организации, без труда человека, без искусственного орошения и осушения этот огромный регион оставался бы низиной среди песка и камня.

В обществе, где главной целью был порядок, где были высочайшая централизация и тотальный контроль, высокая степень регламентации общественной жизни, существовал огромный управленческий аппарат. Египтяне разработали экстенсивные ирригационные проекты как дополнение к наводнениям Нила, их инженерное искусство в пирамидах и каналах намного превосходило все, что греки и римляне делали ранее.

В многоступенчатой пирамиде социального и хозяйственного управления Египта особо следует выделить *многочисленный слой профессиональных менеджеров* – писцов, которые от имени фараона тщательно следили за движением материальных ценностей, формированием и расходованием бюджета госу-



дарства, периодически производили переписи населения, перераспределяли простых людей по профессиям.

*Для египетского менеджмента уже на ранней стадии его развития характерна специализация по видам работ и по отдельным направлениям (функциям менеджмента).* Существовал многочисленный штат различного рода служащих: надсмотрщиков, учетчиков, хранителей документов, управляющих, который осуществлял общее руководство всей хозяйственной жизнью, организовывал и контролировал труд многочисленных работников. Это было начало рождения функций современного бизнеса.

Главным менеджером, от которого зависела судьба всей цивилизации, был фараон, получавший хорошее профессиональное управленческое образование с ранних лет в семье. Фараон делегировал часть своих полномочий своему первому помощнику – чати. Под чати была создана сложная бюрократическая система: для измерения уровня реки, от которой зависела вся экономика, прогнозирование урожая зерна и доходов, размещения этих доходов по различным подразделениям государства, наблюдением за всей промышленностью и торговлей. *Здесь применялись некоторые довольно успешные методы (для того времени):* управление с помощью прогнозирования, планирование работ, разделение работ между различными людьми и управлениями, образование профессионального администратора для координации и контроля. Немалое значение придавалось мотивации работников.

Между концом Древнего и началом Среднего царства лежит длительный, так называемый Переходный период – время раздробленности и больших социальных потрясений. Египетские источники передают ужас того времени. Хаос был не только разрушительным, но и создал почву для нововведений.

Так, наблюдается значительное повышение местной инициативы; появляется более удобный плуг; в земледелии и в ремесленном производстве возникает много новых орудий труда, постепенно распространяющихся по всей стране в результате внутреннего обмена; усовершенствуются старые орудия. К концу периода египтяне впервые начинают применять бронзу (сплав меди и олова). В

животноводстве появляется более продуктивная порода крупного рогатого скота. Активно идет процесс высвобождения свободных рук, призванных возместить в какой-то степени урон, связанный с нарушением единой для страны хозяйственной организации. Все новое закрепляется и развивается в рамках единого среднеегипетского государства.

Внутренний обмен в Египте Переходного периода возрос в связи с возрастанием роли небольших хозяйств, владельцы которых стали опорой монархов в борьбе с царями. Круг лиц, получавших за свою службу в административном аппарате, при дворе, в войске соответствующее их должностному положению материальное обеспечение, значительно возрос. Многочисленные мелкие и средние хозяйства новых должностных лиц местной и центральной администрации не обладали производственными возможностями прежних больших вельможных хозяйств, способных производить все необходимые орудия, изделия и продукты в своей среде. Восполнить этот недостаток можно было только определенной специализацией производства в мелких и средних хозяйствах.

Еще одним интересным моментом с точки зрения управления является проведение ирригационных работ в Фаюмском оазисе и дельте Нила, которые сделали их и прилегающие к ним области жизненно важными центрами государства, а в новый город Иттауи (соединяющий обе земли) фараоны XII династии перенесли свою резиденцию из Фив. Введение новых освоенных площадей способствовало подъему всего сельского хозяйства. Характерно, что освоенные теперь земли находились в непосредственной близости от новой египетской столицы, местопребывания царского двора. Все эти изменения явились результатом одного единственного правильно выбранного проекта.

Таким образом, древнее египетское общество обогатило теорию управления такими находками, как выделение ряда функций менеджмента (планирование, организация и контроль), осознание преимуществ централизации и делегирования полномочий, направленность на совместный поиск решений и достижения компромисса в конфликтных ситуациях. Предметом гордости архива

ООН является копия мирного договора, заключенного Рамзесом II и хетским царем Хаттусили в 1280 году до нашей эры.

#### **2.4. Элементы менеджмента в Древнем Китае**

Приблизительно в тот же период, что и в Египте, основные функции и принципы менеджмента были поняты в древнем Китае. *Наряду с признанием необходимости планирования, организации, распорядительства и контроля, китайцы выделили принципы специализации, децентрализации и множественности подходов в решении идентичных проблем, а также начали специализированную подготовку социальных и хозяйственных менеджеров за два тысячелетия до появления современного менеджмента в специально созданной академии.*

Китайскую цивилизацию и ее систему управления характеризует исключительный прагматизм. Китайская философия родилась в середине первого тысячелетия до нашей эры; в ней сформировались такие философские школы, как легизм, модизм, даосизм, конфуцианство. Философы в качестве советников правителей участвовали в практическом, экспериментальном поиске наилучших систем управления.

*Древние мыслители Китая предложили множественный подход к решению проблемы.* Широкая дискуссия по проблемам управления обществом, которая велась в Китае на протяжении ряда веков, весьма сильно повлияла на современное китайское общество, а также на его реформирование в различные периоды вплоть до сегодняшнего дня.

Введенная в древнем Китае система рангов существовала не на основе наследственного права: присвоение ранга происходило за военные заслуги. Позднее Шан ян разрешил приобретать ранги за деньги, исключив тем самым взяточничество. Спустя 4 века, в эпоху Хань, в общей сложности существовало 20 рангов знатности. Сегодня в США 20 рангов государственных служащих.

## 2.5. Элементы менеджмента в Древней Индии

Заметный вклад в развитие практики и теории менеджмента внесла еще одна восточная цивилизация – индийская.

Индийцы создали первый известный нам научный трактат и учебник по организации национального хозяйства, предпринимательству и менеджменту. Индийцы обогатили мировую практику находками в работе с информацией, формированием общественного мнения в целях эффективного управления проектами, созданием штабного аппарата, иррациональными методами принятия решений.

Отличительной чертой индийского общества с поздневедийского времени является не имеющая аналогов в мире система варн, переросшая затем в кастовую и отличающаяся исключительной протяженностью во времени и стабильностью в пространстве. Если сословия допускали определенный обмен своими составляющими элементами, то касты, как и предшествующие им варны, исключали таковой и являлись примером закрытой от внешней среды организацией: членом касты можно было стать только по рождению.

Наиболее ярко и последовательно государственное регулирование хозяйственной жизни проводилось в Индии. Наибольший вклад в развитие земледелия внесло строительство государством ирригационных сооружений и обеспечение земледельцев необходимым количеством воды. Налог на воду равнялся пятой, четвертой и даже третьей части всего урожая.

Наряду с регулированием индийское государство оказывало содействие отдельным гражданам, причем не только крестьянам-вайшьям, но и шудрам в организации частных хозяйств. Чтобы стимулировать окультуривание диких земель, земледельцы временно освобождались от уплаты податей, а также получали другие льготы, включая выдачу им рогатого скота, семян и денег. Считалось, что все это должно окупиться в будущем, когда поселенцы окрепнут и встанут на ноги.

*На наш взгляд, индийская цивилизация дает нам и первый известный учебник менеджмента: это найденная в начале XX века книга под названием Арт-*

*хашастра, что означает учение о хозяйстве и государственном управлении.*

Артхашастра – это системное изложение основных принципов и методов управления, должностных инструкций чиновников, осуществлявших организацию и контроль за деятельностью основных отраслей и предприятий, состоящее из 15 отделов, или книг, которые имеют разделы и главы.

Первый отдел содержит правила поведения царя, вопросы назначения и испытания министров и главного советника, тайных агентов, наблюдения за враждебными и дружескими партиями, как и за царскими сыновьями, и т.п.<sup>3</sup>

Второй отдел, наиболее интересный, так как в нем рассматриваются вопросы заселения и устройства области, использование негодной для обработки земли, постройка крепости, установление прихода собирателем дохода, ведение счетов в учетном ведомстве, составление указов, управление копиями и мастерскими, установление мер и весов, обязанности главного сборщика налогов, обязанности градоначальника и обязанности многочисленных надзирателей. Фактически представлено описание этапов хозяйственного освоения новой территории, организации на ней хозяйственной жизни.

Третий отдел – судебный, рассматривал дела, связанные с вопросами хозяйственной деятельности: заключения сделок, в том числе имущественных, финансовых, трудовых, а также соблюдения взаимных обязательств, включая нанимателей и работников. Раздел представляет собой государственное регулирование этих видов хозяйственной деятельности и защиту ее участников.

Четвертый отдел – об устранении препятствий на пути к общественному порядку – посвящен вопросам уголовного права, мерам по предупреждению стихийных бедствий и оказанию помощи пострадавшим со стороны государства.

Пятый отдел – о применении утонченных средств государственной политики – большое внимание уделяет основному связующему национальное хозяйство элементу – сбору налогов и поиску иных путей пополнения казны госуда-

---

<sup>3</sup> Можно сказать, что представлена своеобразно описанная структура организации, взаимоотношения по должностям.

ря, находящегося в затруднительном положении, то есть в чрезвычайных обстоятельствах.

Шестой отдел посвящен основам государства, которыми являются государь, министр, сельская местность, укрепленные города, казна, войско и союзники.

Седьмой отдел и большая часть остальных посвящены, в основном, вопросам внешней политики, мирным и военным способам ее осуществления, проблемам внутренней и внешней безопасности, тайным методам борьбы с противниками.

Краткий обзор содержания Артхашастры показывает, что данный литературный памятник является пособием для обучения царя законам и правилам управления государством, пособием по организации и руководству национальным хозяйством.

*Вопросы для повторения:*

- ✓ Назовите первые виды деятельности людей, которые были освобождены от производительного труда.
- ✓ Выделите наиболее интересные управленческие аспекты в месопотамской цивилизации.
- ✓ Назовите особенности управления в древнем Египте.
- ✓ Определите вклад древнекитайской цивилизации в развитие и становление менеджмента.
- ✓ Раскройте содержание Артхашастры как первого учебника по менеджменту.

## Раздел 3

### Управленческие идеи и практика в европейской цивилизации (доиндустриальный период)

#### 3.1. Менеджмент в Древней Греции

С самого начала своего развития европейская цивилизация показала ряд отличительных черт в управлении экономической и общественной жизнью общества. В Древней Греции две с половиной тысячи лет тому назад начинается становление современной европейской цивилизации с рыночной экономикой, с высокой культурой демократического управления и свободном развитии личности. Основным хозяйствующим элементом греческого общества был мелкий собственник.

Для Древней Греции характерна децентрализация общества и экономики. Она проявляется во множестве греческих государств-полисов (более 200). Греческие полисы отличались друг от друга иногда кардинально: демократическая (например, Афины) и олигархическая (например, Спарта) организация государственного правления с большим количеством негражданского населения и своей системой эксплуатации рабов. В VIII-VII вв. до н. э. в Афинах сложилось демократическое государство, в котором была впервые произведена запись действующих законов.

Опираясь на народное собрание, Солон провел ряд экономических и политических реформ, таких как отмена долгов, освободившая массу рабов-должников и облегчившая положение крестьянства; запрет гарантии долга личностью должника и продажа его в рабство за долги; введение закона о свободе завещаний, утверждавшего частную собственность и разрешавшего дробить родовые владения. В результате реформ в Аттике появляется слой мелких и средних свободных земельных собственников – неотъемлемая часть всякого города-государства античности, его социальная основа.

Среди проведенных экономических мероприятий следует отметить закон, запрещающий вывоз хлеба из Аттики и поощрявший вывоз оливкового масла.

Сегодня данные действия говорят о более рациональном использовании ресурсов, интенсификации ведения хозяйства. Поощряя разведение интенсивных культур - оливы, винограда и др., Солон издал законы, регулирующие посадку деревьев, ирригацию, правила о совместном пользовании колодцами, ранее принадлежавшими отдельным родам или семьям, и т.д. Эти мероприятия способствовали превращению Аттики из страны хлебопашества в страну с высокоинтенсивной садово-огородной культурой. Была проведена унификация единиц мер и веса.

Администрация полиса формировалась исключительно с помощью выборов при участии всех граждан. Для создания реальной возможности участия в государственных учреждениях и преодоления равнодушия к государственным делам Перикл ввел плату за выполнение обязанностей присяжного в судах, в заседаниях. В 451 г. Перикл возобновил закон, который гласил: афинянами могут быть только люди, происходящие от обоих афинян. Закон вызвал массу недоразумений и судебных процессов и всякого рода обманов и мошенничеств. Около 5 тысяч человек, уличенных в обмане, было продано в рабство. Полноправных же граждан оказалось немного больше 14 тысяч. Афинская демократия всегда оставалась демократией меньшинства.

Периклу приписывается введение театральных денег, выдававшихся гражданам на покупку марки или билета на театральные представления, что являлось естественным продолжением и развитием оплат и за несение государственных обязанностей, в особенности за военную службу, установившихся во время греко-персидских войн.

Власти греческих городов-государств вмешивались в местную экономическую жизнь, особенно заботясь о бесперебойном снабжении рынка хлебом. Велась борьба со спекуляцией. За порядком и торговлей на рынках в Афинах наблюдали специально избранные надзиратели, за внешней торговлей – избранные для этой цели попечители торгового порта.

Для Аттики и Афин было характерно сосуществование рабского и свободного труда в ремесле. Мастерские ремесленников, работавших лично или с по-



мощью 1-2 рабов, были мелкими предприятиями, существовавшими при наличии больших и даже очень больших мастерских – своего рода рабских мануфактур древности.

В целом при Перикле поддерживался свободный труд и устанавливалась норма применения рабского труда: число рабов, работавших на крупных общественных постройках, было сокращено приблизительно до четверти общего числа работников. Доходность мастерских ремесленников (эргастериев) была не меньше, чем морская торговля – самая прибыльная статья античной коммерции: стоимость квалифицированного раба в VI в. до н.э. полностью окупалась за 2-3 года его работы в ремесленной мастерской. Доход рабских мастерских с излишком покрывал стоимость рабочей силы и все остальные расходы.

Греческая история помогает понять многие теоретические положения и практику управления межгосударственными экономическими отношениями. Согласно теории развития национального хозяйства оно на определенном этапе своего развития достигает оптимального состояния – состояния наибольшей эффективности деятельности, состояния равновесия и стабильности (относительной). В этом случае национальное хозяйство обладает исключительно мощной энергетикой, то есть способностью преобразовывать внешнюю среду, в качестве которой выступают жизнь данного государства и окружающие ее другие национальные хозяйства. Рассмотрим это преобразующее действие, проявляющееся через экспансию в различных формах.

Греческая мирная колонизация возникла на различных территориях региона Средиземного и Черного морей, благодаря относительно перенаселению вследствие недостаточного развития производительных сил, стремления торговцев закрепиться и обосноваться на путях в иноземные страны, а также в результате политической борьбы в метрополиях, часто сопровождавшейся диким террором.

Колонии достаточно быстро становились самостоятельным полисом. Эллинское воздействие ускорило ход экономического, социального и культурного развития варваров.

С другой стороны, из периферийных районов идут в Грецию золото, серебро, олово, продукты питания (рыба, хлеб), рабы, что ускорило социальные процессы, протекавшие в городах балканской Греции, повлияло на политическую борьбу.

Морской союз греческих государств в 5 веке до н.э. состоял из около 200 неодинаковых по величине и значению государств. Число жителей всей территории, подвластной Афинам, в 45-60 раз превышало население собственно Афинского государства. Право распоряжаться этими, а также поступавшими за счет взимания торговых пошлин значительными суммами позволили Афинам стать и экономическим лидером в регионе.

Определенные экономические выгоды от пребывания в морском союзе привлекали и союзники Афин. Союз помогал греческим государствам преодолевать возникшие в условиях развития товарного производства затруднения, связанные с узостью местного полисного рынка и неизбежными при множестве государств границами и таможенными пошлинами.

При помощи морского союза частично преодолевалась экономическая ограниченность полиса, он решал проблемы, возникающие от разбушевавшейся стихии и пиратов, так как фактически захватил в свои руки контроль за торговлей в бассейне Эгейского моря и через проливы, усилил торговые связи с полисами Причерноморья.

Александр Македонский создал мировую державу, на развалинах которой возникли эллинистические государства, представляющие прогрессивный этап общественного развития. В отношении политического строя эллинистические общества представляют соединение черт классического полиса с древневосточной монархией. Управление в эллинистических царствах по сравнению с полисом построено на началах большего централизма.

Политические деятели, философы и другие идеологи греческого общества искали выход из социального и политического тупика, в котором оказались греческие рабовладельческие классические полисы. Платон и Аристотель занимались теоретической разработкой наилучшего общественного и государствен-

ного устройства, но выйти за рамки представлений о государстве как полисе они не смогли.

*Сократ* обнаружил, что управленческие способности могут переноситься с общественных на частные дела. *Философ* заметил, что менеджмент в частных делах отличается от общественных только величиной; оба случая имеют дело с управлением людьми и если кто-то не может управлять своими частными делами, то он определенно не справится с общественными<sup>4</sup>.

*Аристотель* в своей работе «*Политика*» писал: «Тот, кто никогда не учился подчинению, не может руководить»<sup>5</sup>, и, вторя Сократу, указывал на сходство между искусством управления государством и домашним хозяйством, так как они связаны с управлением собственностью, рабами и свободными гражданами.

Рабочие и торговцы были лишены гражданства в греческой демократии, из-за отсутствия уважения к этим профессиям. В отличие от иудейской традиции греки активно занимались финансово-кредитной деятельностью. Наиболее распространенной финансово-ростовщической операцией в приморских городах Греции были морские ссуды: отдача денег под залог товаров или под большие (морские) проценты судовладельцам. Развитие денежных операций приводило к расширению деятельности меняльных лавок (трапез), превращавшихся в своеобразные банкирские конторы.

Эпоха Древней Греции иллюстрирует первые ростки демократии и закрепления свободы индивидуума, приход децентрализованного правительства, начало научного метода решения проблем, а также ранний взгляд на то, что управление различными организациями требует одни и те же управленческие навыки.

---

<sup>4</sup> Топоров В. Н. Славянское и балканское языкознание. Человек в пространстве Балкан / В.Н. Топоров. М.: Индрик, 2003. С. 7-18.

<sup>5</sup> Аристотель. *Политика* // Сочинения. В 4 т / перев. С. А. Жебелева. М.: Мысль, 1983.

### 3.2. Менеджмент в Древнем Риме

В Древнем Риме была разработана стандартизация (система мер, весов, денег), благодаря растущей внешней торговле; первый прототип корпоративной организации в форме совместных акционерных компаний, которые продавали акции для выполнения правительственных контрактов, для поддержания военных действий; была построена римская дорожная система, чтобы ускорить движение войск для завоевания колоний.

Высокоспециализированная рабочая сила преобладала в маленьких лавках в качестве независимых ремесленников, продававших изделия для рынка, а не для индивидуального покупателя. Свободные рабочие образовывали гильдии (коллегии), существовавшие для общественных целей и совместной прибыли, таких как оплата издержек на похороны, а не установления уровней заработной платы, часов и условий труда.

Государство регулировало все аспекты римской экономической жизни: взимание тарифов за торговлю, наложение штрафов на монополистов, регулирование гильдий, использование доходов гильдий для участия в многочисленных войнах. Большие организации не могли существовать, т. к. государство запрещало совместные акционерные общества для любых целей, кроме как для исполнения правительственных контрактов.

Римская военная автократия держала империю в железной руке. За авторитарной организационной структурой стояли две фундаментальные концепции: дисциплина в виде строгих рамок, иерархии и функциональность – разделение работы между различными военными и правительственными учреждениями.

*Вклад Рима в наше наследие лежит главным образом в законе, ставшем моделью для более поздних цивилизаций, и формах правления, с использованием разделения на законодательную и исполнительную ветви властей, обеспечивающих баланс и контроль.*

С формированием стремления к получению большего прибавочного продукта и его денежной реализации привело: к росту предпринимательского на-

чала в обществе, усложнению внутренней структуры хозяйства, усилению эксплуатации рабов.

При развитой системе рабства происходил переход от мелкого производства (в земледелии и ремесле) к более крупному, централизованному хозяйству, где получила применение простая и отчасти сложная кооперация труда. Римские агрономы Катон и Варрон не мыслили себе существование доходного хозяйства без рабского труда, рассчитывали их необходимое количество. Чтобы раб постоянно трудился, землевладельцы ставили многочисленных начальников и контролеров, которые угрозой наказаний принуждали раба работать. С другой стороны, особо усердных рабов поощряли большим пайком, хорошей одеждой, даже небольшим имуществом. Римские рабовладельцы выработали систему рабочих норм.

Подъем сельского хозяйства и ремесла, установление товарных связей способствовали оживлению торговли. Морская торговля считалась очень выгодным делом.

Римский император Октавиан и его реформаторская деятельность видятся сегодня как весьма интересный и исключительно грамотный образец проведения изменений. Он сумел практически полностью изменить систему управления страной, не вызвав при этом сопротивления. Вернувшись в Италию в 29 г. до н.э., Октавиан пересмотрел состав римского сената, который был пополнен верными людьми, а его общий список сокращен с 1000 до 600 членов. В том же году в торжественной обстановке с раздачей больших подарков населению Рима были отпразднованы несколько триумфов Октавиана в честь его многочисленных побед, что снискало ему популярность у многих простых граждан. Реформированный сенат и благодарный народ декретировал новому правителю ряд почестей, и прежде всего ему был присвоен в качестве постоянного титул императора, который рассматривался как часть личного имени (теперь новый правитель назывался официально император Гай Юлий Цезарь Октавиан).

В январе 27 г. до н.э. Октавиан на специально собранном заседании сената отказался от верховной власти, всех своих должностей, объявил о восстановле-

нии традиционного республиканского управления и о желании уйти в частную жизнь. Отказ от власти был удачной и хорошо продуманной инсценировкой. Сенат и народ стали упрашивать его не отказываться от власти, не покидать Республику. Уступив приказу сената, Октавиан оформил свою верховную власть в духе староримских традиций, старательно избегая одиозных в обществе титулов. Основными слагаемыми власти Октавиана стал набор нескольких высших магистратур, привычных общественному сознанию, но в совокупности создающих верховную власть.

В период с 27 по 23 г. до н.э. Октавиан соединил в своих руках полномочия консула, народного трибуна, он был поставлен во главе сенатского списка и стал как бы председателем высшего органа Римской республики, постоянный титул императора закреплял его права как главнокомандующего вооруженных сил.

Традиционный орган республиканского строя – народное собрание – было умело приспособлено к формирующимся монархическим институтам и стало их частью.

Более сложными были правовые отношения между Октавианом и римским сенатом. Сенат являлся олицетворением республиканского строя как такового, и Октавиан проводил по отношению к нему очень осторожную политику постепенного сокращения его компетенции, внешне оставляя за ним большие права. Во времена правления Октавиана сенат получил дополнительные права, в частности судебную власть. Римский сенат при большой декларированной власти, которая была как бы равна власти Октавиана, фактически был включен в систему рождающихся монархических учреждений как его органическая часть, хотя Август проявлял большой такт по соблюдению внешних прерогатив сената.

Конечно, не все государственные, особенно сложные и трудные проблемы, можно было обсудить в сенате, состоящем из 600 человек. И Август стал собирать для обсуждения некоторых щекотливых дел узкие собрания из своих ближайших друзей, которые получили название совет принцепса. Совет принцепса

при Августе не был официальным государственным органом, но в кругу близких советников Октавиана обсуждались многие государственные дела. Совет принцепса мог составить серьезную конкуренцию официальному римскому сенату как орган реальной власти в государстве.

Для управления императорскими провинциями Август назначал наместников, носивших звание императорских легатов. Им помогали так называемые прокураторы, ведающие, главным образом, финансовыми вопросами, но иногда управлявшие небольшими по размеру провинциальными областями, как, например, знаменитый Понтий Пилат, управлявший Палестиной во времена Иисуса Христа.

К концу многолетнего правления Августу удалось создать основы будущего монархического строя, вошедшего в мировую историю под названием Римской империи. Эта форма монархии выросла на почве собственно римских государственных структур.

### **3.3. Менеджмент в средневековой Европе**

По многим своим параметрам экономика феодального европейского общества довольно сильно отличается от предшествующего ей рабовладельческого периода и от современного ей Востока.

*Феодальное общество представляется обществом ограниченных материальных возможностей и потребностей. В этот период нововведение представлялось чудовищным грехом, подвергало опасности экономическое, социальное и духовное равновесие.*

Индивидуальный и коллективный труд не имел целью экономический прогресс, а предполагал, помимо религиозных и моральных устремлений, избежать праздности, которая прямым образом вела к дьяволу; искупить, трудясь в поте лица, первородный грех; смирить плоть. В качестве экономических целей труд обеспечивал собственное существование и поддержку тех бедняков, которые неспособны сами позаботиться о себе. *Св. Фома Аквинский сформулировал эту мысль в «Своде богословия»: «Труд имеет четыре цели. Прежде всего и глав-*

*ным образом он должен дать пропитание; во-вторых, должен изгонять праздность, источник многих зол; в-третьих, должен обуздывать похоть, умерщвляя плоть; в-четвертых, он позволяет творить милостыни».*

Таким образом, экономическую цель средневекового запада можно обозначить как создание всего необходимого для жизни в рамках мелкого производства (цеховой организации). В условиях узости рынка и относительной незначительности спроса цех следил за тем, чтобы производство сохраняло мелкий характер, чтобы никто не имел возможности превратить свою мастерскую в более крупное предприятие и конкурировать с другими. Цех ограничивал число подмастерьев и учеников для одного мастера; нельзя было приобретать сырье в запас. Каждый мастер мог иметь только одну мастерскую. Было определено число станков, запрещалось устраивать в окнах бьющие в глаза выставки товаров, запрещалось зазывать покупателей и т.п. Точно определялось, какой ширины должна быть изготавливаемая ткань, сколько нитей должно быть в основе. Работа должна была производиться на виду у всех. Регламентировалось и количество часов, которое должен был работать каждый член цеха. Ночная и сверхурочная работа запрещалась не только потому, что она ухудшала качество работы, но и в целях устранения конкуренции между отдельными мастерами - членами цеха. Мелкое производство ремесленника ставило себе целью не получение прибыли и не расширенное воспроизводство, а лишь добывание средств к существованию.

Цех как общественная организация оказывал взаимопомощь. Каждый член цеха должен был вносить вступительную плату, а затем платить периодические взносы. Из собранных таким образом сумм и из пожертвований оказывалась помощь нуждающимся членам, производились расходы в случае смерти кого-нибудь из членов цеха. Наконец, цех был военной организацией, представляя собой отряд, который нес гарнизонную службу и на войне являлся отдельной боевой единицей.

*Средние века дают урок нарушения одного из основных принципов менеджмента - принципа единоначалия* благодаря папе и императору, конфликт



между которыми длился на протяжении целого периода. В ходе этой борьбы папство уступило светскую власть монархам, но сохранило свою религиозную организацию. Обеспечив власть над епископами, взяв в свои руки кодификацию канонического права и особенно используя финансовые источники, церковь стала преобразовываться в сильную наднациональную монархию и укрепила при этом свою власть.

Католическая церковь была крупнейшим ростовщиком того времени. Церковные учреждения были едва ли не первыми банкирами в истории Европы.

Католическая церковь обозначила и решила ряд организационных проблем. По мере распространения веры, роста новых сект теология обещала стать разветвленной. В современных терминах лидеры католической церкви преследовали потребность институционализировать организацию: то есть выбрать политику, доктрину, власть.

Феодализм породил крестовые походы, явившиеся стимулом торговли, благодаря открытию новых торговых путей и богатств Востока. Крестовые походы ослабили христианскую веру: крестоносцы вернулись с ощущением того, что на Среднем Востоке манеры, мораль, торговля, промышленность и благосостояние превосходят их культуру.

Возросший в походах интерес к исследованиям и новый дух торговли и коммерции заполнил землю феодализма. Новые рынки, новые идеи, рост городов, первые ростки среднего класса, свободная циркуляция денег и кредитных инструментов, изменение католического порядка подготовило почву для эпохи Ренессанса и Реформации.

Старые города были оживлены торговлей, а новые рождались как центры торговли. Промышленный рост сопровождался укреплением торговли, а текстиль стал ведущим фактором экономического роста. Первой формой организации промышленности была система домашнего производства. Преимущества специализации труда, масштабного производства в одном месте неизбежно вели к становлению фабричной системы.

### 3.4. Теория лидерства и власти Николо Макиавелли<sup>6</sup>

Рассматриваемый период представлен работами Николо Макиавелли, который, по общепринятому мнению, создает впечатление мастера обмана в межличностных отношениях. *Предмет книги Макиавелли – это манипуляция как главное средство приобретения и сохранения контроля над другими.* Идеи Макиавелли были очень интересны и в то же время долгие годы их критиковали.

*Психологи развивали серию инструментов, названных школой Мака с целью измерить ориентацию личности.* Человек с высокой оценкой Мака склонен вести себя согласно идеям его теории. Исследования показали, что личность макиавеллистического типа характеризуется тенденцией оценивать ситуации логично и продуманно; способностью обманывать ради достижения личных целей. Они не очень сочетаются со справедливостью, законностью, дружбой, обещанием или мнением других, но тем не менее они могут влиять на других. Человек с высоким показателем по шкале Мака может хорошо осуществлять контроль и пытаться использовать плохо структурированные ситуации. Напротив, люди с низким показателем могут принимать указание других; они много работают на успех в хорошо структурированных ситуациях.

Во второй половине XX века политологи, историки и, особенно, специалисты по менеджменту перешли к более позитивной оценке творчества Н. Макиавелли. Сейчас его произведения рассматриваются как источники идей, составивших оригинальную систему практического управления. Специалисты упоминают четыре принципа Макиавелли, которые оказали влияние на развитие менеджмента:

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

---

<sup>6</sup> Макиавелли Н. Государь. М.: Планета, 1990

Макиавелли учил правителя, стремящегося к успеху, согласовывать свои действия с законами необходимости (судьбой) и с поведением подчиненных.

Макиавелли писал, что «сила на стороне лидера, когда он учитывает психологию людей, знает особенности их образа мыслей, нравственных привычек, достоинства и недостатки». Очевидно, что действиями людей, наряду с другими качествами, правит честолюбие, но только знать это недостаточно: надо выяснить, кто именно честолюбивее и потому опаснее для власть придержащего: желающие сохранить то, что имеют, или стремящиеся приобрести то, чего у них нет.

Свойство стремиться наверх не зависит от личных достоинств и недостатков. Оно действует в людях наподобие объективного закона, независимого от воли и сознания. Воля к власти выше человеческих чувств и управляет человеком вопреки его воли.

Успех в продвижении наверх зависит не столько от интенсивности ориентации на власть, сколько от наличных средств. Обладающие многим имеют в распоряжении больше средств – деньги, связи, - чтобы сеять смуту в обществе, дестабилизировать существующий порядок.

Труден путь государя, его подстерегают опасности там, где он их не ждет. Вчерашний опыт, приведший к успеху, сегодня оборачивается провалом; благо, к которому он стремится, ожидая, что и подчиненные почитают это благом, способно обернуться злом.

Государь может проявить самые лучшие лидерские качества, но они не принесут ему пользы. Поэтому правитель не может быть щедрым в такой степени, чтобы эта щедрость приносила ему ущерб. Но он не должен бояться также осуждения за те пороки, без которых невозможно сохранить за собой власть.

Существует только два способа достижения цели – путь закона и путь насилия. Первый присущ человеку, а второй – диким животным. Правителю не обязательно выбирать одно из двух, он должен уметь пользоваться обоими способами.

Управляя людьми, их надо либо ласкать, либо угнетать, поступая очень осмотрительно. Люди мстят, как правило, только за легкие обиды и оскорбления. Сильное давление лишает их возможности мстить. И уж если лидер избрал свой путь, то угнетение должно быть настолько мощным, чтобы отнять всякую надежду на сопротивление.

Добрые дела и благодеяния правильнее расточать по капле, чтобы подчиненные имели достаточно времени для благодарной оценки. Позитивные стимулы должны цениться, только тогда они выполняют свое предназначение.

Наградами и повышением по службе дорожат, когда они редки, когда раздаются мало-помалу. Напротив, наказание лучше производить сразу и в больших дозах. Единовременная жестокость переносится с меньшим раздражением, нежели растянутая во времени.

Там, где есть раздражение, управлять поведением людей нельзя. Негативные санкции не нуждаются в оценивании и ответной благодарности, они производят смятение чувств. Сильный гнет лишает подданных возможности отмщения, и это - благо для руководителя. Итак, зло надо творить сразу, а добро - постепенно; гораздо надежнее внушать страх, чем быть любимым.

До сих пор не потеряла актуальности макиавеллиевская концепция циклического развития государственных форм (демократия - олигархия - аристократия - монархия). Монархия легко обращается в тиранию, аристократия - в олигархию и т. д. Циклическое развитие форм управления напоминает идею кругооборота, взаимообращения добра и зла. Согласно Макиавелли, существуют три хороших, или основных, формы управления (монархия, аристократия и демократия) и три плохих, или извращенных (тирания, олигархия и анархия). Вторые так похожи на первые, что все они легко переходят одна в другую: монархия - в тиранию, а демократия - в анархию.

Вклад Макиавелли в историю социальной мысли, в теорию и практику управления огромен. Одним из первых он обосновал понятие гражданского общества и применил термин государство так, как принято сейчас - для обозначения политической организации общества.

На авторитет Макиавелли ссылаются теоретики бюрократии М. Вебер, Р. Михельс, коррупции А. Бонадео, политического руководства и престижа власти С. Хантингтон, постиндустриального общества и политического прогнозирования Д. Белл, Г. Кан, Э. Винер. Фигура Макиавелли занимает важное место в истории социологии и менеджмента.

*Вопросы для повторения:*

- ✓ Специфика управления в Древней Греции: становление демократического управления, город-полис, законотворческая деятельность и др.
- ✓ Определите вклад древнеримского государства в становление менеджмента.
- ✓ Каковы особенности управления в средневековой Европе?
- ✓ Раскройте смысл теории лидерства Николо Макиавелли.

## **Раздел 4**

### **Промышленная революция и ее влияние на развитие менеджмента**

#### **4.1. Менеджмент эпохи Возрождения**

Закат феодализма начался благодаря экспансии торговли, росту урбанизации, созданию класса торговцев и развитию сильной центральной власти. Для наступления эпохи буржуазии человеку был необходим новый дух и новые рамки для его применения.

Промышленный переворот и переход к новой культуре произошли с помощью рыночной этики, протестантской этики и этики свободы, которые дали рыночное направление развитию экономики; возрождение трудов древних классиков, интерес к науке и логике, ослабление влияния теологии на человека; новые концепции в отношениях между человеком и государством через конституционное управление. Новые культурные ценности акцентировали внимание на человеке, его работе, получении прибыли и выгоды. Начался новый этап – эпоха Возрождения.

В XVI-XVII веках шел процесс создания международного рынка, вылившийся в формирование экономической философии меркантилизма. Революция в торговле поставила государственное управление на центральную роль в финансировании и покровительстве торговли в целях формирования сильной национальной экономики.

Адам Смит (1723-1790), шотландский политик и экономист, в работе «Богатство наций» основал классическую школу, став отцом либеральной экономики. А. Смит предполагал, что только рынок и конкуренция могут быть регуляторами экономической активности. Невидимая рука рынка может обеспечить наилучшее распределение ресурсов, наиболее эффективную отдачу и экономическую заинтересованность каждого участника и каждой нации, принесет наибольшее благосостояние всем, кто действует на рынке свободной конкуренции<sup>7</sup>.

Работа А. Смита вторила идеям эпохи Просвещения и появляющейся группе предпринимателей. Англия увидела в рыночной этике возможность частной инициативы, а не меркантилизм; конкуренцию, а не протекционизм; инновации, а не экономическую стагнацию; личную заинтересованность, а не государственные интересы в качестве мотивирующей силы.

С точки зрения Вебера, Лютер развил идею призвания в жизни, которая установлена Богом. Эта идея развенчала католические концепции жизни по средствам и монашеского аскетизма, иницируя человека выполнить обязательства, наложенные на него в этом мире. Эта идея признавала мирские дела в качестве высшей формы активности человека и придала исполнению земных долгов религиозную значительность, санкционировала их исполнение. Занятие каждого человека было его призванием, и все призвания законны в глазах Бога. Чтобы обрести уверенность в себе, каждый индивидуум должен погрузиться в интенсивную мирскую деятельность, и только она одна развеет религиозные

---

<sup>7</sup> Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. – М.: Эксмо, 2007. – (Серия: Антология экономической мысли). 960 с.

сомнения и позволит обрести состояние благодати. На практике это приводит к пониманию того, что Бог помогает тем, кто сам себе помогает.

От кальвиниста требовалось, чтобы он прожил жизнь, исполненную трудовых достижений, а не неправедных деяний, уравновешенных правами покаяния. Вебер усмотрел в этом базисное явление для формирования духа усилия и дохода; человек должен лишь контролировать каждое свое действие в соответствии с догмой.

*Вебер протестантский аскетизм характеризовал как пуританство, в рамках которого целью праведной жизни становилась деятельность, что привело к следующим моментам: наивысшим грехом стала потеря времени; важнейшей обязанностью человека стала обязанность трудиться: кто не работает, тот не ест; целесообразность разделения труда и его специализации заложена Божественным промыслом, поскольку ведет к более высокой квалификации, к увеличению количества и качества производимых продуктов, и служит добру в целом; потребление сверх основных потребностей является затратным, неэкономным расходом и потому греховным: нет – тратам и желаниям.*

В соответствии с Вебером, каждая из этих идей имела значительное влияние на мотивацию людей, развивающую в них дух предпринимательства.

*В эпоху Просвещения новые философы стимулировали появление таких идей о человечестве, как идеи равенства, справедливости, прав человека, законности, понятия о республиканском правлении с согласия управляемых. Это были радикальные идеи для тех времен.*

В эссе Дж. Лока «О гражданском правительстве» выдвинута новая концепция власти: «...кто будет судьей, если принц или законодательный орган противоречат истине? На этот вопрос я отвечаю: народ должен быть судьей»<sup>8</sup>.

#### **4.2. Эпоха машинного производства**

Промышленная революция провозгласила новую эпоху в истории общества, связанную с новыми открытиями и усовершенствованиями в науке и техни-

---

<sup>8</sup> Локк Дж. Соч.: В 2 т. – М., 1960. Т. 2. С.26.

ке, возникновением фабричной системы. Сущность революции, произошедшей в Англии в конце XVIII века, состоит в том, что она положила начало замене силы человека силой машин. Способствовали созданию этой ситуации в Англии следующие моменты:

- конституционное правительство, чувствительное к предпринимательским желаниям бизнесменов и заботившееся о защите и расширении торговли на мировых рынках;
- сельскохозяйственная политика, поощрявшая крупномасштабное сельское хозяйство, в рамках которого улучшались орудия труда и машины, освобождая дополнительные руки для работы на фабриках;
- отменены внутренние пошлины на использование путей и каналов
- ликвидация ограничений для гильдий на выпуск продукции;
- поощрялись наука и исследования, давшие важные практические результаты;
- росли банки, биржи и акционерные общества, валюта была устойчива;
- прибыль от колоний, работоторговли, горной промышленности, добычи золота и серебра реинвестировались в постоянно возрастающих масштабах;
- свободомыслие создало новую религию, воплотившуюся в протестантской этике.

Подобно МакКлелланду, заявившему, что «самый короткий путь к достижению экономических целей проходит через изменения первоначально в самих людях»<sup>9</sup>.

Если до промышленной революции экономическая теория оперировала факторами «земля» и «труд», то капитал как ресурс производства был признан после ослабления влияния церкви. Жан Батист Сэй (1767-1832), французский экономист, первым отметил, что некоторые авантюристы (предприниматели) владели делом, но чаще они имели только пай, получив его от других или сформировав партнерство. Авантюрист, таким образом, становился администратором или управляющим от имени других и принимал на себя дополнитель-

---

<sup>9</sup> Мотивация человека // СПб.: Питер, 2007. 672 с.



ный риск в объединении факторов земли, труда и капитала. То есть он должен обладать искусством управления и администрирования, получать за данную деятельность отдельное вознаграждение<sup>10</sup>.

С ростом организации предприниматель осознавал, что сам не в состоянии руководить и управлять всей деятельностью, и начинал делегировать некоторые обязанности своим помощникам. Это были первые менеджеры, не имевшие собственности и получавшие заработную плату.

### **4.3. Вопросы работы с персоналом на первых фабриках**

Фабричная система только формировалась, постоянно возникающие новые задачи и вопросы необходимо было решать, используя новые методы, соответствующие требованиям времени. Среди таких моментов следующие:

*1. Нехватка обученных менеджеров для крупномасштабного производства, создание которого требовала постоянно увеличивающаяся конкуренция.*

Зарплата менеджеров была чуть выше, чем у остальных рабочих. Новая должность привлекала возможностью нанять жен и детей на работу. Не получив управленческой подготовки, менеджер должен был самостоятельно разработать стиль руководства. Считалось, что успех или неудача в достижении результата зависели от характера руководителя, его личностных характеристик и особенностей.

Судя по литературе того периода, менеджерами, то есть работниками уровня ниже предпринимателя, были:

- неграмотные рабочие, продвинувшиеся по служебной лестнице, потому что они показали большую степень владения техническими навыками и умениями или имели способность (часто физической силой) поддерживать дисциплину и повиновение рабочих;

---

<sup>10</sup> Сэй Ж.-Б. Трактат по политической экономии / Жан-Батист Сэй // Экономические софизмы; Экономические гармонии / Фредерик Бастиа; [сост., вступ. ст. и коммент. М. К. Бункиной и А. М. Семенова]. М.: Дело: Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ, 2000.

- родственники, полагая, что они заслуживают большего доверия или будут действовать эффективно, чтобы сохранить или увеличить свое потенциальное наследство;
- счетные дома: служащие банков, кассиры, так как они обладали деловой и финансовой сообразительностью.

Преобразование Англии из аграрного в индустриальное общество происходило без наличия широкого слоя профессиональных менеджеров. Обучение управленцев шло стихийно и заключалось в ознакомлении с опытом по управлению технологическим процессом, источниками и характеристиками сырьевых ресурсов, работой машин, торговой практикой и обязательствами фирмы. Это обучение было ориентировано на отдельные отрасли промышленности. Менеджер, обученный для работы в одной отрасли, не мог перейти в другую. Документы того периода отражали, как правило, специфические моменты в деятельности предприятий и касались ответственности и действий по обеспечению безопасности и сохранности завода и оборудования, основных стандартов технологии и процедур, необходимых для защиты интересов владельцев.

Джеймс Монтгомери из Глазго (Шотландия) подготовил первые известные нам тексты по менеджменту. Советы Монтгомери по управлению были в значительной степени техническими по своему содержанию. Однако Монтгомери замечал, что менеджер должен быть справедливым и беспристрастным, настойчивым и решительным, скорее нацеленным на предотвращение нарушений, чем на поиск ошибок после того, как они имели место, что соответствует функции контроля. К сожалению, советы Монтгомери предназначались для текстильной промышленности.

Только к 1830 году предприниматели придали большой статус наемным менеджерам, выразив это через размер заработной платы, делегирование больших прав, что увеличило зависимость от них.

## *2. Вопросы вербовки, обучения и дисциплины*

Вопросы найма:

- рабочие фабрик являлись вчерашними аграрными рабочими низкой квалификации, имевшие определенное отвращение к фабричной жизни и работе в связи с потребностью соблюдать правила и строгую дисциплину; отвращением к шуму, грязи и нищете; отрицательно относились к принятию новой культуры;
- была критическая нехватка квалифицированных кадров на фоне большой безработицы. Потеря стратегического (ключевого) мастера могла привести к закрытию фабрики. Есть много свидетельств тому, что дети и нищие использовали только после того, как были исчерпаны другие возможности найма.

Вопросы обучения:

- присутствовала безграмотность (отсутствие навыков чтения, счета, умения читать чертежи и т.п.); стандартизированные методы работы не были созданы, и каждый рабочий действовал в соответствии с указаниями своего наставника, который мог знать ненамного больше его;
- рабочие не были обучены соблюдению точности и допусков, требуемых методикой заменяемых частей, как одного из принципов массового производства. Ремесленники, приученные к производству неповторимой продукции, сопротивлялись стандартизации частей, методов и инструментальных средств;
- предприниматели вынуждены были создать собственные школы, чтобы обучить рабочих элементарной арифметике и геометрии, другим умениям, необходимым на фабрике и отсутствующим у широкой публики.

В этих условиях принятие централизованного и даже авторитарного стиля руководства диктовалось стремлением добиться предсказуемых результатов от рабочей силы, не желающей трудиться в соответствии с требованиями. Участие рабочих в принятии решений не практиковалось из-за своей бесполезности или даже вредности.

Вопросы дисциплины:

- рабочим необходимо было привить точность, принятие нового режима контроля и наблюдения, монотонности и приспособления к ритму и скорости действия машин после аграрных традиций независимости и самодостаточности<sup>11</sup>;
- выработаны меры поддержания дисциплины: положительные стимулы (субподряд и сдельная оплата), негативные санкции, создание организационной этики удержания непокорных в определенных рамках через использование религиозной морали и ценности для создания соответствующего отношения к работе с помощью чтения книг, посещения церкви, проповедей, направленных на избежание смертельных грехов, и т.п.

### *3. Проблемы в планировании, организации, контроле.*

Роберт Оуэн и Ричард Аркрайт создали основы для планирования источников энергии, мощностей и связей, пространственного расположения машин в целях экономии пространства и обеспечения нормальных условий для рабочих, уменьшения беспорядка в движении материалов, хорошего расположения хранилищ материалов.

Уильям Браун, менеджер своего завода в Данди (Шотландия), разработал 18 страниц инструкций с подробным описанием распорядка дня и режимов работы всех служащих, которые включали инструкции о том, как проверять выполненную работу, количество используемых материалов, качество работы и т.д.. Советы Брауна своему помощнику подчеркивали технические и управленческие знания, социальные умения и вопросы поддержания дисциплины без излишней жесткости.

Путем проб и ошибок ранние предприниматели пытались справиться с проблемами управления фабрикой и рабочей силой. Менеджмент был узким,

---

<sup>11</sup> Рабочие предпочитали работать сверхурочно, чтобы заработать побольше и затем исчезнуть на неопределенный срок. Для борьбы с этой праздничной проблемой и формирования лояльности рабочих некоторые предприниматели обращались к использованию традиционных праздников и организации компанией пикников и банкетов, которые несколько разбавляли монотонность годичной работы и укрепляли межличностные отношения.

ограниченным, успех рассматривался как следствие наличия должных личностных качеств менеджера, а не его понимания принципов управления. Менеджмент был персональным искусством, а не наукой; прагматическим, а не теоретическим; частным и случайным, а не универсальным.

*Вопросы для повторения:*

- ✓ В чем заключается специфика менеджмента эпохи Возрождения?
- ✓ Каковы особенности управления эпохи машинного производства?
- ✓ Охарактеризуйте первых менеджеров эпохи машинного производства.
- ✓ Назовите и раскройте смысл работы с персоналом на первых фабриках.

## **Раздел 5**

### **Индустриальная система и первые достижения в области менеджмента**

#### **5.1. Роберт Оуэн<sup>12</sup>**

Роберт Оуэн (1771 - 1858), будучи успешным предпринимателем, пытался остановить волну индустриализма, так как видел в нем зло, и призывал к новому моральному порядку, основанному на социальной реорганизации. Оуэн видел новый порядок в объединении сельскохозяйственной и индустриальной коммуны и возвращении ко времени более примитивного человека.

Оуэн в возрасте 18 лет основал свою первую фабрику в Манчестере, объединившись с механиком Эр. Джонсом, который взял на себя ответственность за состояние и использование техники, а Оуэн – за управление. Фирма стала прибыльной, и Оуэн решил стать наемным менеджером. Он продал свое оборудование Г. Дринкуотеру и нанялся к нему. Оуэн так описывал свою работу: «Я выглядел серьезным, осматривал все очень скрупулезно... Я был на фабрике с первыми рабочими с самого утра, а запирал помещение ночью. Я продолжал

---

<sup>12</sup> Жид Ш., Рист Ш. История экономических учений / Ш. Жид, Ш. Рист. М.: Экономика, 1995.

осмотр и контроль день за днем в течение шести недель, отвечая односложно да или нет. За это время я не дал ни одного прямого приказа. Но в конце этого периода я почувствовал себя настоящим мастером своего дела, и казалось, что мог давать указания в любом отделе».

*Оуэн переставил оборудование, улучшил условия труда рабочих, достиг большого влияния на своих подчиненных, приписывая успех в общении с рабочими своей привычке к точности и знанию человеческой природы, а в целом принес успех заводу.*

Позже, уже в Нью Ланарке, он использовал от 400 до 500 местных подмастеров, детей, нищих и столкнулся с традиционными дисциплинарными проблемами.

Создавая фабричную культуру, он предпочитал методы убеждения, а не телесных наказаний; разработал систему для улучшения дисциплины, в рамках которой он ставил четыре различных оценки каждому своему помощнику, а те – каждому из своих подчиненных. Оценки различались цветами: черный, синий, желтый и белый в порядке возрастания качества. В эти цвета окрашивали брусок дерева. В конце каждого рабочего дня выставлялись оценки, и соответствующая оценке сторона бруска поворачивалась к цеху. Любой рабочий, проходя мимо, мог оценить работу свою и других за прошедший день. Это новшество должно было мотивировать хороших парней и подгонять отстающих.

Предвосхищая Мэйо, Ротлисбергера, Ликерта и других исследователей, указывающих на важность человеческого фактора, Оуэн сформулировал свою философию: «С самого начала моей работы я рассматривал рабочую силу... как систему, состоящую из множества частей. Мой долг и личный интерес состоял в соединении ее таким образом, чтобы каждая рука, так же как каждый рычаг или колесо, эффективно сотрудничали в получении как можно большей финансовой прибыли владельцем. Если должное внимание состоянию ваших машин помогает получать такие хорошие результаты, так почему бы вам не уделить такое же внимание живым механизмам (человеческому ресурсу), который устроен намного удивительнее?» Данная позиция принесла ему клеймо радикала.

*Кроме этого, Оуэн был уверен, что характер развивается только тогда, когда имеется соответствующая материальная и моральная окружающая среда.*

Примерно с 1813 года он становится активным политическим деятелем. Тогда он и предложил радикальный фабричный законопроект, который запрещал нанимать детей в возрасте до 10 лет, устанавливая для них рабочий день продолжительностью более десяти с половиной часов и занимать их в ночные смены, ставший законом в 1819 году, но механизм контроля в нем не был предусмотрен.

Как реформатор Оуэн разработал законы о пособии бедным и предложил решение проблем безработицы на основе общего использования доходов в аграрной деревне с коллективным контролем над средствами производства, но не смог убедить других в реалистичности своей морали.

## **5.2. Чарльз Бэббидж<sup>13</sup>**

Бэббидж занял достойное место в истории науки управления, создав и применив ряд технологических новинок, помогавших человеческим усилиям, намного раньше начала эпохи научного управления в Америке. Научная продукция Бэббиджа феноменальна: он продемонстрировал первый в мире автоматический калькулятор. А концепция компьютера Бэббиджа оставалась невосребованной, ожидая развития электронной технологии.

Бэббидж заинтересовался производством и управлением, сталкиваясь с проблемами в создании своих изобретений и посещая другие фабрики. Он с большой точностью описал инструменты и машины, обсудил экономические принципы производства и проанализировал действия, виды вовлеченных навыков, затраты на каждый процесс, а также предложил руководство по улучшению тогдашней управленческой практики.

*Бэббидж, вторя А. Смиту, хвалил принцип разделения труда и чувствовал его многочисленные достоинства. Для Бэббиджа разделение труда увеличило эффективность вследствие следующих обстоятельств:*

---

<sup>13</sup> <http://www.peoples.ru/science/mathematics/babbage/>

- 1) сокращение времени для обучения;
- 2) потери материалов в процессе обучения одному процессу значительно ниже, чем в ходе обучения многим операциям;
- 3) экономия времени вследствие выполнения одинаковой мышечной работы;
- 4) отсутствие замены инструментов;
- 5) наличие хороших навыков, приобретаемых за счет частых повторений одинаковых процессов;
- б) приспособление инструментов и машин к выполняемым процессам с помощью разделения труда.

Бэббидж заметил, что разделение труда может применяться и к умственным процессам, и успешно разделил работников на квалифицированных, выполнявших сложные задачи, полуквалифицированных и работников с низкой квалификацией для черновых работ при составлении сложных математических таблиц.

*Бэббидж создал метод наблюдения за производством, близкий к научному, системному подходу в исследовании операций.* Согласно Бэббиджу наблюдатель должен подготовить список вопросов относительно используемых материалов, допустимых потерь, расходов, инструментов, цен, рынка, рабочих, их заработной платы, требуемых навыков, продолжительности рабочего дня, и так далее. В сущности это процедура, которая используется современным аналитиком или консультантом.

*Бэббидж пытался показать взаимность интересов рабочего и фабричного владельца (Тейлор сделает это 75-ю годами позже): «Процветание и успех владельца необходимы для процветания рабочего, хотя совершенно ясно, что рабочие, как класс, получают преимущества от процветания тех, кто их нанял, я не думаю, что каждое лицо получает блага точно в соответствии со своим вкладом.... Было бы очень важно, если бы система оплаты каждого занятого лица исходила из успеха целого и чтобы доходы каждого лица увеличивались, с ростом прибыли фабрики, без необходимости изменения в заработной плате».*



*Схема распределения прибыли по Бэббиджу включает два момента: доля заработной платы, зависящая от прибыли предприятия, и получение рабочим максимальной доли прибыли от применения усовершенствования (вариант премии). Таким образом, рабочий по Бэббиджу получает постоянный оклад, основанный на характере выполняемой работы, и дополнительно к этому определенную долю прибыли предприятия, а инициативные работники имеют возможность получения премии за рационализацию.*

Бэббидж видел в этом такие преимущества, как: заинтересованность каждого рабочего в процветании фирмы; стимулирование сокращения потерь и устранение ошибок в менеджменте; улучшение деятельности всех подразделений организации; выживают в такой системе только рабочие с высокой квалификацией и моралью.

Бэббидж считал, что при такой взаимосвязи интересов исчезает притеснение одного человека другим, создаются условия для всеобщего процветания, то есть эта схема устраняет несогласованность интересов рабочих и предпринимателей.

### **5.3. Эндрю Юр и Шарль Дюпин**

Об Эндрю Юре, работавшем в середине XVIII столетия в Глазго, известно мало. Он обучал рабочих основам наук и был признан одним из лучших преподавателей Англии того времени. Потребность в «белых воротничках» привела к тому, что в учебные классы пришли не рабочие, а клерки, оптовые и мелкие торговцы и владельцы магазинов, которые чаще всего нанимались в качестве менеджеров. Многие бывшие студенты Юра являлись владельцами и менеджерами фабрик в различных районах страны.

Основную часть своей книги Юр посвятил техническим вопросам, но в итоге перешел к менеджменту. *Основной принцип фабричной системы в понимании Юра состоял в замене ручного труда механическим и повышении мастерства и умений работников.* Это были первые попытки изучения менеджмента, Юр искал автоматический план, направленный на предотвращение не-

редких случаев остановки работы отдельными рабочими по собственному желанию.

Согласно Юру рабочие должны признать выгоды механизации и не сопротивляться ее внедрению. В каждой организации существовали три принципа действия или три органические системы: механическая, моральная и коммерческая. Юр предлагал объединить системы в гармонию самоуправляемого агентства. Механическая система относилась к технике и процессам производства; моральная – к персоналу, а коммерческая – к организации продаж и финансированию.

Юр защищал фабричную систему, видел в ней больше выгод, чем проблем для общества. Рекомендации по менеджменту были технически ориентированными.

*Француз, инженер барон Шарль Дюпин (1784-1873) создал свои «учебные планы, по которым в течение 12 лет обучал геометрии, механике, прикладным искусствам индустриальный класс... по наиболее важным вопросам о благосостоянии, образовании, этике рабочих, о прогрессе национальной промышленности, развитии всех средств процветания, о всем том, что может работать на благо нашей страны». Вклад Дюпина состоит в организации курса индустриального образования.*

За 80 лет до Файоля он отмечал: «Руководителей цехов и фабрик следует обучать как геометрии и прикладной механике, так и специальным знаниям путей экономии усилий рабочих... Для человека, управляющего другими, ручная работа имеет только второстепенное значение. Его высокое положение достигается благодаря интеллектуальным способностям (силе интеллекта), и знаниям, которые позволяют ему развить эти способности».

Дюпин писал о необходимости ясных и кратких инструкций рабочим, необходимости создания желательного уровня работы с наименьшим расходом энергии рабочего, а также о необходимости изучения каждой отрасли промышленности в целях нахождения и использования лучшей индустриальной практики.

#### 5.4. Дэниэл МакКэлем

Дэниэл МакКэлем выполнял обязанности генерал-интенданта и развивал систему управления в середине XIX века в США. Он ушел в отставку в 1857 году, а во время гражданской войны управлял национальными железными дорогами. МакКэлем разработал набор процедур для управления действиями в этой отрасли. Для него хорошее управление основывалось на дисциплине, определенном, конкретном описании работы, частом и точном сообщении о выполнении задания, оплате труда и продвижении по службе, основанных на заслугах, ясно определенной иерархии власти старших над подчиненными и осуществлении персональной ответственности и подотчетности каждого в организации.

Принципы менеджмента по МакКэлему:

1. Надлежащее разделение ответственности.
2. Наделение достаточной властью, чтобы полностью осуществлять первое и чтобы все обязанности носили реальный характер.
3. Возможность узнавания честно ли выполняются должностные обязанности.
4. Большая точность и оперативность в отчетах о всех нарушениях обязанностей, чтобы оплошность можно было сразу исправить.
5. Информация должна приходиться через систему ежедневных докладов и проверок, которые не должны обременять главных чиновников и не уменьшать их влияние на подчиненных.
6. Принятие системы как целого, которая не только позволяет генерал-интенданту обнаруживать ошибки тот час же, но и определить виновного.

*МакКэлему пришлось создать высокую степень организационной специализации, чтобы реализовать эти принципы. Сначала он разделил рабочих по принципу выполняемой работы и требований к ним; каждый рабочий носил специфическую форму и знаки отличия. Затем создал многочисленные правила, чтобы ограничить возможности людей делать работу в соответствии со своим пониманием.*

*МакКэлем создал формальную организационную диаграмму*, которая имела форму дерева и изображала линии полномочий и ответственности, разделение труда среди операционных единиц, линии связи для ответа и контроля. Корнями дерева являлись Правление директоров и Президент; ветвями были операционные подразделения плюс штат по обслуживанию машин, автомобилей, мостов, телеграфов, казначеи, секретари и ремонтные служащие; листьями – различный местный фрахт и кассы, диспетчеры и так далее к самому низкому элементу.

Приверженность формальным линиям власти и полномочий в организации была абсолютной: внедрение четкой системы дисциплины является обязательным спутником успеха. Все подчиненные должны быть подотчетны и должны управляться только непосредственным начальником; повиновение не может осуществляться, если в отдачу указаний непосредственным начальником вмешивается вышестоящий. МакКэлем не допускал никаких исключений в этом принципе единства команды, основанной на персональной ответственности.

*МакКэлем создал информационный менеджмент*: использовал телеграф для большей безопасности действий работы администрации, от которой требовался ежечасный доклад о положении каждого поезда в системе, ежедневный доклад относительно пассажиров и груза и ежемесячные статистические отчеты о планировании, разработке маршрутов и контроле. Он разработал систему двойной проверки, по которой фрахтовые и пассажирские проводники должны были докладывать о движении поезда, погрузках и т. д. Сравнивая доклады, он мог бы видеть несоответствия и любой обман.

Система МакКэлема была успешной, с точки зрения управляющих, но вызвала гнев рабочих. Разногласия вынудили его уйти в отставку. Работа МакКэлема, несмотря на ее некоторые недостатки, – один из ярких первых примеров попыток управления большими системами.

*Вопросы для повторения:*

✓ Р. Оуэн и его вклад в развитие менеджмента.

- ✓ Ч. Бэббидж и его технологические новинки в менеджменте.
- ✓ Э. Юр, Ш. Дюпин и преподавательская деятельность.
- ✓ Вклад Д. МакКэлема в развитие менеджмента.

## Раздел 6

### Становление школы научного менеджмента

#### 6.1. Школы в истории менеджмента

*Основные направления школ менеджмента:*

- *Школа научного управления (1885 – 1920 гг.).*

Акцент делался на научно обоснованную организацию производства, рациональность и преподнесение менеджмента в виде промышленного (Ф.У. Тейлор, Г. Ганнт, Ф. Гилберт).

Тейлоризм – это совокупность методов организации и нормирования труда, управления производственными процессами, подбора, расстановки работников, оплаты их труда в целях сокращения нерациональности расходования ресурсов, роста производительности труда. Объектом изучения в данном случае являлось непосредственно производство на нижнем его уровне – на рабочем месте.

- *Административный менеджмент (1920 – 1950 гг.).*

Внимание уделялось организации в целом и таким функциям, как планирование, организация, командная цепочка, координация и контроль (А. Файоль, М.П. Фоллетт).

Главной целью школы было обоснование универсальных принципов руководства организации в целом. Основоположник этого направления А. Файоль сформулировал набор таких принципов. К их числу он относил поддержание инициативы и корпоративного духа, обеспечение порядка, справедливой мотивации, а также стабильности рабочего места для персонала.

Важными принципами организации, по Файолю, являются: разделение труда, сокращение числа целей и концентрации усилий на их достижении; обеспечение единоначалия, единства полномочий и ответственности; оптимизация меры централизации, ориентация иерархии на обеспечение успеха организации.

- *Концепция бюрократических организаций.*

Данная концепция предполагала четкое определение должностных обязанностей и ответственности работников, ведение формальной отчетности, разделение собственности и управления, что должно было строиться на безличной, рациональной основе (М. Вебер).

- *Школа человеческих отношений (1930 – 1950 гг.).*

Представителями данного направления было осознано, что социальные факторы взаимодействия между членами группы могут оказывать более значимое влияние на эффективность работы предприятия, чем усилия его руководства по разработке оптимальной структуры, тщательному изучению функций, нормированию труда и т.д.

Осознание человеческого фактора в качестве основного элемента эффективной организации было связано и достижениям в области психологии. Данная школа дала первый пример эффективного взаимодействия управления с другими науками, успехи и достижения которых давали мощный стимул развития управления.

Э. Мэйо, А. Маслоу и другие исследователи выяснили, что иногда влияние других членов группы было более сильным, чем распоряжения руководителей или материальные стимулы. Причиной этого является то, что многообразные потребности людей не всегда удовлетворяются при помощи денег, не сводятся только к продвижению по службе и т.д.

- *Школа поведенческих наук (бихевиоризм; с 1950 г.)*
- *Школа науки управления (с 1959 г.)*

Можно так же рассмотреть:

*Процессный подход:*

Управление в рамках данного подхода рассматривается как процесс выполнения управленческих функций для достижения поставленных целей. Каждая из этих функций также является процессом. Таким образом, управленческий процесс становится не механической суммой, а единством, синтезом этих частных процессов.

В рамках процессного подхода большое внимание уделялось анализу функций управления, а именно: прогнозированию, планированию, организации, руководству, распорядительству, регулированию, координации, контролю, коммуникации, оценке, учету, анализу и т.д.

*Системный подход:*

В данном случае организация рассматривается как открытая система, которая общается с внешней средой, адаптируется к изменениям этой среды. Каждый элемент организации также представляет собой систему более низкого порядка.

*Ситуационный подход:*

Предшествующие подходы основное внимание уделяли анализу опыта управления и обоснованию на этой основе принципов рационального управления. Главное достижение ситуационного подхода – в обосновании прямого приложения научных разработок для решения задач в конкретных ситуациях. Основное внимание уделяется анализу ситуации – конкретному набору обстоятельств, существенно влияющих на организацию.

## **6.2. Ф. Тэйлор и принципы научного управления**

Основателем классической школы «научного менеджмента» считается Фредерик Тейлор (1856–1915) – инженер-практик и менеджер, решавший в своей повседневной работе проблемы рационализации производства и труда с целью повышения производительности и эффективности. Основные взгляды

Тейлора изложены в книгах «Управление предприятием» (1903), «Принципы научного управления» (1911).

Фредерик Винслоу Тейлор родился в Пенсильвании в семье довольно процветающего адвоката. Еще в молодости он был очарован научными исследованиями, поисками и экспериментами. После успешной сдачи экзаменов в Гарвард, вследствие ухудшения здоровья, начал свою трудовую деятельность в качестве модельщика рабочего на металлургическом предприятии, где за 6 лет прошел путь от рабочего до главного инженера. Осознавая необходимость технического образования, он поступил на заочное отделение технологического института и получил степень инженера-механика.

Главная идея Тейлора состояла в том, что управление должно стать системой, основанной на определенных научных принципах, должно осуществляться специально разработанными методами и мероприятиями, т.е. что необходимо проектировать, нормировать, стандартизировать не только технику производства, но и труд, его организацию и управление, следует совершенствовать систему оплаты труда<sup>14</sup>. Практическое применение идей Тейлора обеспечило значительный рост производительности труда.

В своей статье «Система дифференцированной оплаты» Фредерик Тейлор впервые заявил о новой системе *управления заданиями*, основой которой стало изучение времени операций. Научный подход к работе имеет две фазы: аналитическую и конструктивную. При анализе каждая работа разбивалась на множество элементарных операций, часть из которых отбрасывалась. Затем измерялось и фиксировалось время, затрачиваемое на каждое элементарное движение в исполнении наиболее умелого и квалифицированного исполнителя. К этому записанному времени добавлялся процент, чтобы покрыть неизбежные задержки и перерывы, и так же другие проценты, отражающие новизну работы для человека и необходимые перерывы на отдых. Большинство критиков в этих надбавках видели отсутствие научного подхода в методе Тейлора, т.к. они определялись на основе опыта и интуиции исследователя. Конструктивная фаза

---

<sup>14</sup> Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. М.: Контроллинг, 1991



включала создание картотеки элементарных операций и времени, затрачиваемого на выполнение отдельных операций или их групп. Эта фаза вела к поиску улучшений в приборах, машинах, материалах, методах и конечной стандартизации всех элементов, окружающих и сопровождающих работу.

Тейлор не видел смысла в деятельности профсоюзов.

Исследователь исходил из признания, что, противясь получению рабочими большей зарплаты, работодатель сам получал меньше. Он видел взаимный интерес в сотрудничестве, а не конфликте между рабочими и менеджментом. Он критиковал практику работодателей найма дешевого труда и выплаты возможно низшей зарплаты, как и требования рабочих об оплате своего труда по максимуму. Тейлор выступал за высокую оплату труда первоклассных работников, стимулируя их работать и производить больше благодаря эффективным условиям и с меньшими затратами усилий.

Суммируя свою систему оплаты труда, Тейлор *выделил цели, которые должны преследоваться каждым предприятием:*

- Каждый рабочий должен получать наиболее сложную для него работу.
- Каждый рабочий должен призываться выполнить максимум работы, на которую способен первоклассный рабочий.
- Каждый рабочий, когда он работает со скоростью первоклассного, должен получать надбавку от 30 до 100% за работу, которую он выполняет выше среднего уровня.

*Понятие первоклассного работника* сформулировало основу для научного отбора рабочих. Задачей менеджмента было нахождение работы, для которой данный рабочий подходил лучше всего, содействие ему в становлении первоклассным рабочим и обеспечении его стимулами для наивысшей производительности. Он пришел к выводу, что главнейшим различием между людьми был не их интеллект, а воля, стремление к достижению. Первоклассные рабочие – это амбициозные люди, соответствующие своей работе.

Тейлор создал форму руководства, названную «функциональный руководитель», и определил 9 признаков хорошего руководителя низшего звена (мас-

тера): ум, образование, специальные (технические) знания, ловкость руководителя (сила), такт, энергичность, выдержка, честность, собственное мнение и здравый смысл, хорошее здоровье.

Тейлор полагал, что найти человека с 3 этими чертами не очень сложно, с 5-6 труднее, а с 7 или 8 практически невозможно. Специализация работы младших руководителей позволяла сократить число физических и умственных требований к ним. Результатом этого явилось создание новой организационной техники функционализма, пришедшей на смену прежней иерархической военной организации.

Тейлор разделил ответственность на две основные сферы: обязанности по исполнению и по планированию. При новой системе более легким становилось обучение мастеров, так как каждому нужно знать лишь определенные обязанности, ограниченные узкой сферой деятельности.

Методологической основой подхода явилось выделение блока «человек – труд» как первоосновы организации. В рамках этого блока процесс труда максимально размельчался на простейшие элементы с целью задать работнику наиболее оптимальный режим исполнения. Собственно трудовая деятельность принципиально отличалась от управления, которое становилось функцией другого лица. Главная особенность модели – детально «расписанное» поведение работника по рационализированной схеме, подход к работнику как к «запасной части», пригодной к определенному месту.

Тейлор рассматривал рабочего как автоматического исполнителя трудовых действий, предписанных инструкцией. Основными движущими импульсами он считал ожидание и получение материального вознаграждения за труд, заинтересованность в личной экономической выгоде.

Неприятие методов научного менеджмента побудило Тейлора к уходу из промышленности. С 1901 года он начинает излагать свою систему в лекциях и письменных работах. Спустя три года он становится Президентом весьма престижного в США Американского общества инженеров-механиков. Основным местом преподавания был Гарвард.

Пропагандистская деятельность Тейлора и борьба профсоюзов против тейлоризма толкали основателя научного менеджмента на поиск аргументов и осмысление, обобщение сделанного, что вылилось в формулирование целей философии менеджмента.

Его философия взаимного интереса базировалась на 4 принципах: развитие науки, научный подбор работников, научное обучение и развитие работников, тесное дружеское сотрудничество менеджмента и работников. Он особо подчеркивал необходимость использования всех принципов в комплексе, не допуская выделения среди них наиболее важного.

### **6.3. Г. Ганнт: система формирования задач и вознаграждений**

Генри Ганнт стал главным учеником Тейлора, работал консультантом по управлению, имел более 150 публикаций, включая три книги, запатентовал больше десятка изобретений, читал лекции в университетах.

Нововведение Ганнта состояло в более прямом мотивировании менеджеров посредством прямого финансового интереса. Ганнт полагал, что мастер обучая рабочего, должен делать нечто большее, чем повышать мастерство и знания, он должен был прививать привычки, такие как трудолюбие и сотрудничество, которые облегчат приобретение остального знания.

Как бывший преподаватель Ганнт ориентировался на передачу данных посредством графических средств. Метод диаграммирования помог в повышении производительности, и Ганнт распространил свои наглядные пособия на ежедневный баланс производства; контроль над уровнем издержек, количеством работы на каждой машине и количеством работы на человека. В управленческой мысли того периода графические пособия Ганнта были революционными для планирования управления и самого управления. На готовой графической форме управления можно увидеть, как выполнялись планы, и предпринять необходимые действия, чтобы контролировать их выполнение вовремя и их бюджет. Все последующие доски и диаграммы контроля по производству заимствованы у Ганнта.

#### **6.4. Деятельность Ф. и Л. Гилбрет**

Большой вклад в развитие и популяризацию научного менеджмента внесла супружеская чета Фрэнк и Лилиан Гилбрет. Ранняя деятельность Ф. Гилбрета была похожа на то, что делал Тейлор. Позднее он стал заниматься наукой, придерживаясь взглядов научного менеджмента.

В начале своей деятельности он в систему управления строительством, в которую входили рекомендации по контролю рабочих, ввел положение о необходимости ведения спортивных соревнований между группами рабочих, для быстрого завершения работы. Вся работа была поделена для групп рабочих, кто соревновались в том, чтобы быстрее выполнить конкретное задание. Гилбрет делал упор на экономии усилий, а не на скорость их выполнения, вел поиск повышения производительности труда без приложения больших физических усилий.

После знакомства Гилбрета в 1907 г. с Тейлором исследователь стал разрабатывать более сложные методы измерения времени работы. Он составил список 17 основных движений, которые позволили проводить более точный анализ элементарных движений рабочих. Именно Гилбрет впервые начал использовать кинокамеру в проведении промышленных исследований.

Исследование причин усталости рабочих, проведенное супругами Гилбрет, показало, что причиной усталости была не монотонность, а недостаток интереса менеджмента к рабочему. Лилиан Гилбрет в своей докторской диссертации применила методы и находки психологии к исследованиям рабочего места.

Л. Гилбрет считала, что успешное управление базируется на человеке, а не на работе, и научный менеджмент представляет собой средства, позволяющие максимально использовать возможности и усилия человека. При научном менеджменте рабочий обретал умственное равновесие и безопасность, а не обеспокоенность, которая была неизбежной при традиционном управлении. Заботясь о благосостоянии, научное управление поддерживало регулярную работу, поощряя хорошие отношения в коллективе, и способствовало физическому, ум-

ственному, моральному, и финансовому развитию рабочего. Л. Гилбрет была пионером в психологии управления.

В 1911 году группа специалистов во главе с Ф. Гилбретом создала отдельную организацию, названную Обществом поддержки научного менеджмента и переименованную после смерти Тейлора в Общество Тейлора. Была издана работа «Введение в научный менеджмент», посвященная вопросам научного управления.

### **6.5. Гаррингтон Эмерсон**

Гаррингтон Эмерсон (1853-1931) был сыном пресвитерианского священника, который верил в протестантские идеи экономичного использования ресурсов. Потери и неэффективность были тем злом, которое, по мнению Эмерсона, проникло во всю американскую индустриальную систему. Согласно Эмерсону, для решения проблем в области организации необходимо использовать сформулированные им 12 принципов эффективности, ставшие новым ориентиром в истории развития управления. Каждому из двенадцати принципов была посвящена глава; первые пять глав рассматривали отношения между людьми, а остальные посвящались рассмотрению методов, институтов и систем. Принципы были взаимозависимыми и координированными.

В предисловии Эмерсон подчеркнул следующее: «Не труд, не капитал и не земля создали и создают сегодня современное богатство. Идеи – вот что создает богатство. И все, что требуется сегодня – это идеи, шире использующие природные условия, а также уменьшение и труда, капитала и земли на производство единицы продукции»<sup>15</sup>.

*Принципы управления, сформулированные Эмерсоном, следующие:*

1. Точно поставленные идеалы или цели.
2. Здравый смысл.
3. Компетентная консультация.
4. Дисциплина.

---

<sup>15</sup> Эмерсон Г. 12 принципов производительности. М.: Экономика, 1992

5. Справедливое отношение к персоналу.
6. Быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет.
7. Диспетчирование.
8. Нормы и расписания.
9. Нормализация условий.
10. Нормирование операций.
11. Письменные стандартные инструкции.
12. Вознаграждение за производительность.

*Г. Эмерсон впервые поставил вопрос об эффективности производства в широком смысле* понимаемой как максимально выгодное соотношение между совокупными затратами и экономическими выгодами. Истинная производительность всегда дает максимальные результаты при минимальных усилиях. Исследователь считал, что работать напряженно – значит прилагать к делу максимальные усилия, а работать производительно – значит прилагать к делу усилия минимальные.

Эмерсон отвергал идею Тейлора о функциональном мастере, соглашался с необходимостью специализированных знаний о персонале, но расходился в методах работы с ним.

Линейная организация, не получая помощи со стороны службы по работе с персоналом, имела серьезные недостатки. Эмерсон полагал, что каждая фирма должна иметь руководителя отдела по персоналу и четыре большие службы кадров под его подчинением:

- 1) для планирования, управления и поиска вариантов решения самого широкого спектра вопросов, имеющих отношение к благосостоянию служащих;
- 2) для решения вопросов относительно структуры, машин, приборов и другого оборудования;
- 3) для материалов, включая их приобретение, заботу о сохранности, выдачу и обработку;
- 4) для методов и условий, чтобы включить стандарты, записи и учет.

Советы службы кадров должны быть доступными для всех организационных уровней и сосредотачиваться на планировании: главная задача службы кадров устанавливать стандарты и идеалы для эффективной работы. Различие между Эмерсоном и Тейлором в следующем: вместо того, чтобы сделать одного человека, ответственным за каждую специфическую функцию цеха, Эмерсон оставляет диспетчерское управление и линии власти, которая функционирует на основе планирования и совета кадровой службы. Это предложение сохраняло преимущества специализированного знания без недостатков разрыва цепи команды.

*Вопросы для повторения:*

- ✓ Назовите основные школы в истории менеджмента.
- ✓ Определите принципы научного управления Ф. Тейлора.
- ✓ В чем заключается сущность системы формирования задач и вознаграждений, предложенная Г. Гант?
- ✓ Знания психологии и менеджмент глазами Гилбрет.
- ✓ Г. Эмерсон и принципы управления.

## **Раздел 7**

### **Административная теория в менеджменте**

#### **7.1. А. Файоль и административная теория**

Развитие идей Тейлора было продолжено выдающимся французским инженером Анри Файолем. Анри Файоль (1841-1925) родился в семье французских буржуа. В 1860 году закончил Национальную школу шахтного дела. Получив подготовку в качестве шахтного инженера, Файоль поступил на работу в горно-добывающую компанию сразу же по получении диплома и провел в ней всю свою трудовую жизнь, выполняя в том числе и обязанности Генерального директора. Файоль будучи руководителем сумел предотвратить банкротство

компании и к своему уходу привел ее состояние и финансы в исключительно стабильное положение.

А. Файоль на основе собственного опыта предложил формализованное описание работы управляющих в организациях, выделив характерные для них виды деятельности или функции: планирование, организацию, руководство, координацию и контроль<sup>16</sup>. Им были сформулированы принципы менеджмента, которыми предлагалось руководствоваться при решении управленческих задач и выполнении функций менеджмента.

Анализируя способности, необходимые менеджерам, Файоль подчеркивал идею о том, что каждый менеджер нуждается в специальном знании и должен иметь следующие качества и способности:

1. Физические качества: здоровье, энергия, ловкость.
2. Умственные качества: способность понимать и учиться, суждение, умственная энергия и способность адаптироваться.
3. Моральные качества: энергия, стойкость, готовность принимать ответственность, инициатива, лояльность, такт, достоинство.
4. Общее образование: общее знакомство с вопросами, не принадлежащими исключительно к выполняемой функции.
5. Специальное знание: специфическое для функции, будь это техническая, коммерческая, финансовая, организаторская, и т.д. ...
6. Опыт: знание, являющееся результатом надлежащей работы. Это осознание уроков, которые каждый извлекал самостоятельно из вещей.

Файоль обобщил опыт руководителя в теорию, указав, что

- менеджмент является отдельным умением, применимым во всех видах предприятий организаторской деятельности;
- это умение становилось все более важным и определяющим по мере восхождения по иерархической лестнице;
- управленческим знаниям и умению можно обучить.

---

<sup>16</sup> Файоль А. Общее и промышленное управление. М.: Контроллинг, 1991.



Принципы управления Файоля были получены из тех, которые он использовал наиболее часто в собственном опыте. Они не были непреложными и неизменными, но служили своеобразными маяками. Наиболее известны 14 принципов Файоля:

- |   |                                    |
|---|------------------------------------|
| 1. Разделение труда.                          | 7. Вознаграждение.                 |
| 2. Власть.                                    | 8. Централизация.                  |
| 3. Дисциплина.                                | 9. Иерархия.                       |
| 4. Единство распорядительства (командования). | 10. Порядок.                       |
| 5. Единство руководства.                      | 11. Справедливость.                |
| 6. Подчинение частных интересов общим.        | 12. Постоянство состава персонала. |
|   | 13. Инициатива.                    |
|   | 14. Единение персонала.            |

Файоль при описании функций менеджмента использовал не термин «процесс», а употреблял выражение элементы управления.

Первым элементом является планирование. Для Файоля управлять - это значит предвидеть, и предвидение является необходимым элементом управления. Ежедневные, недельные, месячные, годовые, пятилетние и десятилетние прогнозы (или планы) исследователь считал должны готовиться и пересматриваться с изменением условий. Упор Файоля на долгосрочное планирование является уникальным вкладом в развитие управленческой мысли.

Организация включала в себя условия для структурирования действий и отношений, а также набор, оценку и обучение персонала. Организовать бизнес по Файолю означало обеспечить его всем полезным для функционирования: сырьем, инструментами и оборудованием, капиталом, персоналом. Обязанностью управления была забота о том, чтобы социальная и материальная составляющие соответствовали цели, ресурсам и потребностям предприятия. Структура организации должна быть устроена так, чтобы обеспечить единство движения фирмы к цели. Надлежащая структура четко определяет обязанности, поощряет инициативу и ответственность, согласовывает действия и координи-

рует усилия, а также обеспечивает контроль без избытка регулирования, бюрократизма и бумажного контроля.

Под штабом Файоль подразумевал группу людей, имевших силу, знание, и время, чтобы помогать менеджеру, действуя как продолжение личности менеджера. Функции штаба заключались в оказании помощи менеджеру выполнением заданий типа корреспонденции, интервью, конференций, и т.д., помощи в координации и контроле, сборе информации и формулировке будущих планов и поиске усовершенствований. Данная концепция штаба поставила его в прямую оппозицию тэйлоровской идее функционального мастера.

Отталкиваясь от организационной структуры, Файоль развил основы функций службы персонала, которые состояли из набора, оценки и обучения персонала. Набор был исследован весьма кратко и рассматривался как функция обнаружения качеств и знаний в людях для работы на разных уровнях организации. Оценка менеджеров и рабочих была основана на подобных существенных характеристиках, но изменилась в соответствии с их уровнем в организации:

1. Здоровье и физическая пригодность были необходимы для всего персонала.

2. Интеллект и умственная энергия становятся более важными по мере продвижения по иерархической цепи. Умственная энергия, по Файолю, это способность заниматься одновременно многими различными сложными объектами, необходима для высоких менеджеров.

3. Моральные качества – инициатива, принятие ответственности, лояльность и дисциплина – важны на всех уровнях.

4. Общее образование (общие знания сверх знаний непосредственной работы) необходимо каждому, кто желал повышения по служебной лестнице.

5. Управленческие знания (те, которые касались планирования, организации, распорядительства, координации и контроля) приобретали важность по мере продвижения вверх по служебной лестнице.

6. Знание других функций было необходимо в связи с ростом ответственности и освоением новых сфер деятельности.

Файоль выступал за уменьшение технического обучения и увеличение обучения организаторским знаниям, тогда как основной упор в те годы делался на математику.

Руководство, - третья функция Файоля - ставило своей целью вовлечение подчиненных в круг интересов предприятия. Менеджер, который осуществлял руководство, должен был: знать своих подчиненных; устранять некомпетентных; быть хорошо сведущим в соглашениях, существующих между предприятием и служащими; подавать хороший пример; производить периодические ревизии социального состава организации; объединять своих главных помощников посредством конференций для достижения единства руководства и сосредоточения усилий в требуемых направлениях; не отвлекаться на мелочи; уметь добиваться от персонала единства действия, инициативы и преданности делу.

Координация как отдельный элемент управления означала согласование всех действий на предприятии таким образом, чтобы облегчить его функционирование и успех. Более поздние авторы подчеркнули роль координации во всех функциях менеджмента и не рассматривали ее как отдельную.

Контроль состоял из проверок, цель которых найти, исправить или предотвратить ошибки. Эффективный контроль беспристрастный и основывается на быстром действии, сопровождаемом санкциями в случае необходимости.

Файоль считается основателем классической административной школы управления, вклад которой заключается в том, что она рассматривает управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, то есть сформировала теорию управления всей организацией.

## **7.2. Бюрократия Макса Вебера**

К классической теории управления близко примыкает теория идеального типа административной организации, названная ее автором, немецким социоло-

гом Максом Вебером (1864–1920), «бюрократией». Большинство американских теоретиков управления, высоко оценивая эвристическое значение организационной модели Вебера, одновременно подчеркивают, что он интересовался лишь формальной организацией управления, а все отклонения от нее рассматривал как «идиосинкразию», не интересную для теоретика.

Жизнь и деятельность Макса Вебера (1864-1920) шли хронологически одновременно с Файолем и Тейлором. Рожденный в Германии, в богатом семействе со значительными социальными и политическими связями, Вебер был интеллектуалом высшей степени с многочисленными интересами в социологии, религии, экономике и политической науке. Будучи профессором, редактором, консультантом правительства и автором ряда трудов, он был признан одним из ведущих ученых своего времени. Протестантская этика и дух капитализма были одной из черт его главных работ, но его интересы включали в себя и рассмотрение отношений между экономическими организациями и обществом.

Вебер осознавал потребность установления рациональной основы под администрирование крупномасштабными предприятиями, и результатом его работы стала концепция бюрократии как идеала организационного устройства.

Идеал для Вебера был чистой формой организации. Вебер хотел охарактеризовать идеальный тип для теоретического анализа. Бюрократический идеал служил нормативной моделью для облегчения перехода от мелкомасштабного предпринимательского администрирования к крупномасштабной профессиональной администрации. Осмысление Вебером достоинств бюрократии послужило основанием для названия его отцом теории организации, он был интеллектуальным прародителем формального анализа организационных структур.

Вебер признавал три чистых типа законной или социально приемлемой власти:

- 1) рационально-легальная власть, которая опиралась на законность или право тех, кто поднялся к власти... возможности руководить. Повиновение подчиненных основывается на легально установленной иерархии;

- 2) традиционный тип, который опирается на веру в святость древних традиций и законности статуса тех, кто осуществлял власть. Существует повиновение человеку, который занял традиционно санкционированную властную должность;
- 3) харизматическая власть, которая основывается на преданности к определенной и исключительной святости, героизме или исключительных чертах характера личности. Повиновались на основе личного доверия последователей и веры в полномочия или откровения лидера.

Вебер отмечал, что только рационально-юридическая власть может обеспечить основу бюрократии, поскольку она: обеспечивает основание для непрерывности администрации и управления; рациональна, так как лицо, занимающее соответствующую власти должность, выбирается на основе компетентности для исполнения обязанностей; лидер обеспечивается законными средствами для осуществления власти; и власть четко определена и тщательно подогнана к функциям, необходимым для выполнения задач организации. Традиционный тип власти ориентируется на прошлое, а харизматическая власть слишком эмоциональна и иррациональна, так как не основана на правилах и обычаях, зависит от мистики и божественных открытий. Концепция Вебера аналогична тейлоровской, поскольку управление или администрация означали для них осуществление контроля на основе знаний. Необходимыми элементами идеальной бюрократии Вебера являются:

- 1) разделение труда, в котором власть и ответственность были ясно определены для каждого члена и закреплены в официальных обязанностях;
- 2) четким построением по иерархическому принципу;
- 3) системой правил, норм, формальных процедур, определяющих права и обязанности работников, их поведение в конкретных ситуациях и служащих основой административного управления и контроля;
- 4) построением внутренней системы отношений на формальных началах как взаимодействия между должностями, а не личностями;

5) подбором кадров по формальным признакам на конкурентной основе с последующим продвижением в зависимости от старшинства, стажа работы и достигнутых в предыдущем периоде результатов, что должно было обеспечивать продвижение наверх самых квалифицированных работников.

Подобные требования Вебера в работе с персоналом перекликаются с основными принципами японской системы пожизненного найма, реализовывают идеальную административную систему и не подвержены неэффективности.

Вебер проложил дорогу другим, чтобы исследовать идеальную бюрократию и ее практику. Постепенно это привело к появлению интереса к неформальной организации. Основываясь на веберовском поиске законности власти с целью уменьшения отчуждения, вызываемого формальной властью, структуралисты стремились решать организационные дилеммы рационализма и иррационализма, менеджмента и труда, формальной и неформальной организации.

*Вопросы для повторения:*

- ✓ Объясните смысл административной теории управления А. Файоля.
- ✓ Каковы принципы управления, предложенные А. Файолем?
- ✓ Раскройте особенности веберовской бюрократической школы.

## **Раздел 8**

### **Школа человеческих отношений**

#### **8.1. Отец промышленной психологии Г. Мюнстерберг**

Школа человеческих отношений (гуманистический менеджмент) уделяет внимание психологии отношений, поведению и потребностям людей, социальным взаимодействиям и групповым интересам. Если инженер изучал механическую эффективность, то индустриальный психолог – человеческую эффективность, преследуя ту же цель – повышение производительности.

*Отцом промышленной психологии стал Гуго Мюнстерберг (1863-1916). В 1912 году он издал труд на немецком языке, который был переведен и издан на английском языке уже в 1913 г. под названием «Психология и промышленная эффективность». Мюнстерберг писал: «В то время как сегодня предметом наибольшей заботы являются проблемы материала и оборудования, все вопросы состояния ума и психики..., такие как усталость, монотонность, интересы, обучения... радости в работе... вознаграждения... и многих других подобных состояний ума, решаются неспециалистами без малейшего научного понимания».*

Исследовательская деятельность Мюнстерберга была направлена на решение следующих вопросов: «Мы спрашиваем себя о том, как мы можем находить людей, умственные качества которых делают их наилучшим образом подходящими для работы, которую они должны выполнять; во-вторых, при каких психологических условиях мы можем гарантировать самую высокую производительность и наиболее удовлетворительную продукцию от каждого человека; и, наконец, как мы можем оказывать наиболее сильное влияние на человеческие умы в интересах бизнеса. Другими словами, мы спрашиваем, как добиться возможно наилучшей работы и как гарантировать наилучшие возможные результаты». Работа Мюнстерберга «Психология и промышленная эффективность» была непосредственно связана с предложениями Тейлора и содержала три части: наилучший работник, наилучшая работа и наилучший результат.

## **8.2. «Менеджмент участия» М.П. Фоллетт<sup>17</sup>**

*Мэри Паркер Фоллетт (1868-1933), знаток философии и политической науки, рассматривала организацию отдыха, обучение взрослых людей, а также*

---

<sup>17</sup> Mary Parker Follett. Prophet of Management. Boston: Harvard Business School Press. 1995, с предисловием П. Друкера.

Metcalf, Henry C., and Urwick Lyndall, eds. Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett. – New York: Harper & Row, 1942, p. 32-33

Urwick, Lyndall, and Brech, E. F. L., The Making of Scientific Management: Vol. 3. – London: Management: Pub. Trust, 1951, p. 34.

Mary Parker Follett. Prophet of Management. Boston: Harvard Business School Press. 1995, с предисловием П. Друкера.

[www: sr.isa.ac.ru/sr](http://www.sr.isa.ac.ru/sr).

проявила интерес к новой дисциплине – социальной психологии. Хронологически Фоллетт принадлежала к эпохе научного управления; по своей философии и убеждениям она была участником эры социального человека. Она имела знания в обеих областях, и её теория являлась связующим звеном двух эпох. Она обобщила концепцию Тейлора и предвидела многое из того, к чему позже пришли исследователи Хоторна.

Будучи поклонницей Иоганна Фихте, немецкого философа, который полагал, что свобода индивидуума должна подчиняться группе, она утверждала: «мы находим настоящего человека только через групповую организацию. Потенциалы индивидуума так и остаются возможностями, пока они не реализуются в групповой жизни. Человек открывает свою истинную натуру, завоевывает настоящую свободу только посредством группы». Используя такие фразы как совместность, групповое мышление и коллективная воля, Фоллетт описывала новое общество, которое было бы основано на групповых принципах, а не на индивидуализме.

Основной принцип состоял не в уничтожении индивидуальности, а в том, что только через группу индивидуум может найти свое истинное я. Следуя групповому принципу, она пришла к заключению, что истинное я человека есть групповое я, и что человек не может иметь никаких прав отдельно от общества или независимо от общества или во вред обществу. Отрицая положение о том, что целью власти является защита прав индивидуума, она предложила новую концепцию демократии: «Демократия - это великая духовная сила, исходящая от людей, поглощающая каждого, дополняющая его незавершенность путем соединения всех вместе в единую общественную жизнь». Демократия для Фоллетт – это развитие общественного сознания, а не индивидуализма.

Фоллетт начала рассматривать вопросы групповых конфликтов и предположила, что любой конфликт интересов может быть решен одним из четырех путей: 1) добровольное подчинение одной стороны другой; 2) победа одной стороны над другой; 3) компромисс между сторонами или 4) интеграция.



Первые два пути являются не приемлемыми, так как оба вовлекают использование силы или власти, чтобы достичь преобладания. Компромисс является бесполезным, потому что откладывает решение вопроса. Интеграция включает в себя нахождение решения, которое удовлетворяет обе стороны без компромисса или преобладания.

Поиск интеграционного единства, общности воли и сотрудничества людей принес Мэри Фоллетт международное признание в качестве политического философа. Созидательный опыт широко изучался бизнесменами, а сама Фоллетт еще ближе подошла к проблемам промышленного управления. В 1924-1925 годах она была приглашена для чтения лекций под покровительством Бюро по управлению персоналом. С этих лекций и начался ее последовательный переход от политической философии к промышленной.

Если исходить из понимания управления как универсального феномена, то процесс политического управления может быть использован для менеджмента бизнес-организациями. В обоих процессах имеются одни и те же проблемы: достижение единства усилий, определение власти и ответственности, достижение координации и контроля, развитие эффективного руководства.

Фоллетт развила идею конструктивного конфликта и интеграционного единства в бизнесе. Она допускала, что в прошлом была проведена некая искусственная граница между теми, кто управляет и их подопечными, тогда как в реальности такой границы нет и все члены организации, принявшие на себя ответственность за работу на любом уровне и участке, вносят свой вклад в целое. Более широкий взгляд на фирму и ее окружающую среду ведет к интеграционному единству общества и экономики. Интеграция становится объединительным принципом, применимым ко всем уровням жизни.

Но интеграция как принцип поведения не будет достаточно эффективным до тех пор, пока люди не изменят свое понимание авторитета и власти. Это вторая область, в которой Фоллетт стремилась развить идею «власти с...» вместо «власти над...» и заменить, таким образом, согласие и принуждение на совместное действие или содействие. В условиях, когда одни отдают приказы, а

другие – принимают их, достижение интеграции весьма сложно. Роли босса и подчиненного создают барьеры, препятствующие распознаванию общности интересов. В целях преодоления этого Фоллетт предлагала ввести деперсонализацию приказаний и заменить повиновение законом ситуации: «Человек не должен отдавать приказы другому, а оба должны согласиться с тем, что требует ситуация. Если распоряжения или приказы являются составным элементом ситуации, то вопрос отдачи или принятия их отсутствует». Разумное объяснение закона ситуации основывалось на научном менеджменте. В письме тейлоровскому обществу Фоллетт изложила эту идею следующим образом: «Если власть исходит из функции, она имеет очень мало общего с иерархией положений... Мы имеем дело с властью главы отдела, эксперта...клерк по доставке товаров имеет больше власти, чем Президент..., власть должна исходить из знания и опыта».

Переход власти на уровень знания позволяет избежать конфронтации, так как исполнитель чувствует, что диктует ситуация и в силу этого действует с меньшим трением и сопротивлением в достижении интеграционного единства. На взгляд Фоллетт, сущность хороших человеческих отношений создавала ощущение работы с кем-то, а не под чьим-либо руководством. На практике это выражается во «власти с ...» в противоположность «власти над...». Менеджмент не должен осуществлять власть над рабочими, как и профсоюзы не должны практиковать власть над менеджментом. Совместно применяемая власть есть содействие, а не принуждение.

Проявив исключительное проникновение в психологию власти, она отвергла как авторитарное стремление к власти, так и идею Ганди о несотрудничестве, как коварные способы использования власти. Концепция власти Ганди через несопротивление и ненасилие исходит из желания «власти над...». Это было по существу конфликтом, путем склонения воли англичан его движению. Интеграция и созидательный конфликт не имеют ничего общего с любой попыткой доминировать.

Во всех формах общественной жизни, считала Фоллетт, начиная с межличностных отношений и вплоть до международных проблем «власть над...», должна стать меньшей, а повиновение должно основываться на законе ситуации. Основой такой интеграции является то, что она называла круговой ответственностью. Под этим она подразумевала процесс, основанный на возможности каждой стороны или партии влиять на другую посредством открытого взаимодействия, которое может привести через определенное время к достижению «власти с...». В отношениях труда и менеджмента она может быть достигнута через открытый обмен информацией о стоимости, ценах и ситуациях на рынке. В международных делах на смену сокрытию фактов и победам должно придти открытое взаимодействие.

По мнению Фоллетт, в борьбе за власть обе стороны теряют из вида общие интересы. Она полагала, что окончательная власть была иллюзией, построенной на неверном восприятии, поскольку власть заключается и исходит из ситуации, а не от отдельного человека или его положения. Также иллюзорной была и окончательная ответственность. На индивидуальном уровне человек отвечает за работу, а не перед кем-то. На уровне департамента ответственность за работу несут все исполнители совместно с менеджером, который в себе соединяет все индивидуальные и групповую ответственность. Глава организации также несет совокупную ответственность за соединение всей междепартаментальной работы.

В подходе к контролю Фоллетт исходила из гештальт-психологии, которая рассматривает достижение единства через целостность организации и полноту ситуации. Мэри Фоллетт обращается к новой философии контроля, которая скорее осуществляет контроль за событиями, чем за людьми; скорее соотносительный контроль, чем взаимоперекрывающий. Каждая ситуация порождает свой контроль, контроль на своем уровне, так как именно ситуации и взаимодействие различных групп в ситуации определяют соответствующее поведение. Координацию же в организации Фоллетт видела так:

- координация как взаимосвязь всех факторов ситуации;

- координация как прямые контакты всех ответственных работников;
- координация на ранних стадиях;
- координация как постоянный процесс.

Данные фундаментальные принципы организации ведут к заключению, что организация есть контроль. Организация и координация являются обеспечением контролируемого действия. Координацией достигается единство, а единство есть контроль. Для иллюстрации Фоллетт использовала конфликт между покупателем, желающим снизить стоимость приобретаемых материалов, и производственным менеджером, желающим получить лучший материал для работы. Если они будут вести себя в соответствии с принципом ранней и постоянной координации, то смогут увидеть проблемы друг друга, тогда и синтез интересов становится саморегулируемым через координацию в стремлении достижения единства.

Еще одной гранью творчества Фоллетт был тип лидерства, который позволяет действовать всей ее системе. Главной задачей лидера, по ее мнению, является определение цели организации. Лидер должен убедить своих сотрудников в необходимости достичь общую цель. Наилучший лидер – тот, кто не просит людей служить ему, а объединяет на достижение общего результата.

По Фоллетт, цели компании должны быть интегрированы с целями отдельных работников и групп, и это требовало высшего стандарта лидерства. Понимая, что простым убеждением невозможно создать новый тип лидерства, она призывала к развитию руководителей, которые используют научный подход в принятии решений относительно материалов и людей, и мотивированы на служение обществу: «Понятие служения не должно заменяться мотивом получения, а должно стать составным элементом интегрированного профессионального мотива. Мы работаем ради прибыли, служения, нашего личного развития и любви, созидания чего-либо. В каждый отдельный момент, разумеется, большинство из нас не работает непосредственно ради этих вещей, а для того, чтобы совершить работу наилучшим образом... Возвращаясь к профессиям: можем ли мы извлечь урок из сказанного? Профессии не отвергают мотива денег....

Профессионалы стремятся получать большие доходы, но они имеют также и другие мотивы и готовы пожертвовать доброй частью дохода ради других вещей. Мы все хотим жить богато в смысле нашего глубинного желания. Мы можем делать наши желания более чистыми и давать им оценку, мы можем расширять их, но мы не добьемся личного или общественного прогресса отказом от желаний».

В целом деперсонализация власти и подчинение закону ситуации звучат как приговор тирании и автократии. Однако постижение и определение закона ситуации довольно сложно в мире, привыкшем к лидерству отдельного человека. Организационный контроль, основанный на достижении единства целей, делает сферу деятельности менеджера более приятной. К сожалению, системы вознаграждения на практике часто связаны с измерением вклада каждого работника в общие усилия. Эти моменты делают спорным внедрение в жизнь идей Фоллетт.

### **8.3. Хоторнские эксперименты. Вклад Э. Мэйо и Ф. Ротлисбергера<sup>18</sup>.**

Многие менеджеры и ученые обнаружили четкую зависимость между условиями работы, самочувствием и производительностью рабочего. В 1924 г. Национальный исследовательский совет при Академии наук решил доказать точную взаимосвязь между освещением и индивидуальной эффективностью, проведя исследования на Хоторнском заводе Вестерн Электрик, производящего оборудование для американских телефонных и телеграфных компаний.

Исследование началось с создания двух групп рабочих (женщин) по сборке телефонных реле, каждая из которых выполняла одни и те же задачи в одинаково освещенных комнатах. У контрольной группы не было никаких изменений в освещении и прочих условиях. В экспериментальной группе с помощью из-

---

<sup>18</sup> Социология: курс лекций. / Волков Ю. Г., Нечипуренко В. Н., Попов А. В., Самыгин С. И., Ростов-на-Дону: Феникс, 1999.

Кондауров В. И., Страданченков А. С. Социология. М.: Инфра-М, 2000.

<http://www.humanities.edu.ru:8100/db/msg/2427>

[http://www.dist-cons.ru/modules/mp/mp1/text1\\_6.html](http://www.dist-cons.ru/modules/mp/mp1/text1_6.html)

<http://lib.vvsu.ru/books/Bakalavr02/page0126.asp>

менения уровней и типов освещения могло быть научно определено влияние освещения на эффективность труда.

В процессе эксперимента были получены неожиданные и загадочные результаты. Независимо от уровня освещения (в одном случае оно даже было уменьшено до уровня лунного света) выработка продукции в экспериментальной группе и контрольной группе увеличивалась. Исследователи отказались от изменения освещения и начали варьировать периоды отдыха, длину рабочего дня и рабочей недели, то есть те причины, которые вызвали увеличение производительности.

Затем, отменив все нововведения, оставив только сдельную оплату труда, исследователи были поражены: производительность труда достигла наибольших за все время эксперимента результатов. Последующее новое введение дополнительного отдыха и завтраков постоянно увеличивали производительность.

Результаты этих первоначальных экспериментов никто не мог объяснить.

На новом этапе исследований к ним присоединился Элтон Мэйо (1880-1949), получивший подготовку по логике, философии и медицине в ряде учебных заведений Австралии и Великобритании. Мэйо однозначно отметил, что удивительное изменение мышления в группе было ключом к объяснению загадки Хоторна. По его мнению, девушки, участвовавшие в опыте, став социальной единицей, наслаждались возрастающим вниманием экспериментаторов. У них появилось чувство их собственного участия в проекте.

Важная роль в проведении эксперимента и анализе его результатов принадлежала Ф. Ротлисбергеру, который работал в департаменте индустриальных исследований Гарварда и был включен в состав исследовательской группы.

В анализе результатов эксперимента так же участвовали Дж. Пеннок, Диксон и Х. Райт. Л. Варнер (антрополог), Л. Хендерсон (физиолог) и др.

Мэйо и его коллеги предложили пять гипотез управления для объяснения недостатков первоначального исследования освещения:

- 1) увеличение производительности труда было вызвано улучшением условий работы в испытательной комнате;
- 2) сокращенные рабочие дни обеспечили отсутствие переутомляемости;
- 3) рабочие перерывы устранили монотонность в работе;
- 4) сдельная оплата труда стимулировала производительность;
- 5) улучшение взаимоотношений рабочих и руководителей стимулировало производительность труда.

Одна за другой каждая гипотеза была проверена, и все были отклонены, кроме последней.

В ходе последующих экспериментов в группе были получены следующие выводы:

- норма производительности труда была установлена группой независимо от нормы ожидаемой производительности, установленной начальством;
- рабочие выполняли определенную неофициальную норму, стараясь не увеличивать и не уменьшать установленную группой производительность труда;
- группа удерживала в повиновении всех рабочих посредством определенных мер.

Правила в группе работали следующие:

1. Вы не должны выполнять слишком много работы, дабы не выделяться.
2. Вы не должны работать слишком мало, дабы не стать предателем.
3. Вы не должны информировать надсмотрщика о противозаконных действиях группы, дабы не являться стукачом.
4. Вы не должны показывать свое преимущество и власть над другими. Например, инспектор должен вести себя так же, как обыкновенный рабочий.

Так же исследователи подчеркнули, что политика управления должна была быть основана не только на логике эффективности, но и на чувствах рабочих. Таким образом, логика эффективности потерпела неудачу, потому что не учитывала чувства и нелогичные компоненты социальной системы.

Результаты хоторнских исследований вызывали много критики. Однозначной оценки хоторнских экспериментов в зарубежной литературе нет и по сей день, хотя их принципиальное значение как поворотного пункта в истории менеджмента и индустриальной социологии признается всеми. При этом отмечается исследовательский талант Мэйо. Хоторнские исследования являются вершиной западной индустриальной социологии, особенно когда речь идет о первой половине XX века.

Исследователи пришли к выводу, что поскольку человек мотивируется не фактами и логикой, чувства и сантименты по отношению к предметам социальных ценностей становятся важными факторами в управлении персоналом.

Таким образом, основным выводом хоторнских исследований явилось осознание новых менеджерских качеств, которые были исключительно важными для управления человеческими ситуациями. К ним относится умение понимать поведение работников и умение советоваться, мотивировать, руководить и строить коммуникации с людьми. Технические навыки недостаточно для руководства людьми.

Новый взгляд на индустриального человека (по Мэйо и Ротлисбергу) стал реальностью благодаря новой философии индустриальной цивилизации.

На основе психопатологического анализа Мэйо и Ротлисберг сформировали философское объяснение движению человеческих отношений. Целью этого движения было эффективное сотрудничество работников, а средствами – восстановление социальных норм, помогающих приспособиться к индустриальной жизни.

Элтон Мэйо исследовал также социальные и политические проблемы индустриальной цивилизации. Он превосходно описал новую производственную эру, основными характеристиками которой являлись войны, конфликты и социальные перевороты. В предисловии к книге «Социальные проблемы индустриальной цивилизации» он писал: «Атомная бомба является показателем наших достижений и неудач. Мы научились уничтожать людей за мгновение, но мы не можем призвать другие нации к сотрудничеству в интересах цивилизации. Нет,



нашу цивилизацию уничтожит не атомная бомба. Если люди не осознают необходимость взаимного сотрудничества, то цивилизация уничтожит сама себя».

В своих книгах «Социальные проблемы» и «Политические проблемы индустриальной цивилизации» Мэйо пришел к выводу, что заострение внимания только на техническом процессе привело бы к гибели всей цивилизации.

Совместно с Честером Барнардом Мэйо пришел к выводу, что власть должна основываться не на технических навыках, а в первую очередь на гуманности и нравственности. Мир должен был отказаться от идеи централизации власти.

Сравнивая Тейлора и Мэйо, можно сказать, что оба описали конфликт между рабочим и начальством и нашли пути его решения: Тейлор – через умственную революцию, Мэйо – через взаимное сотрудничество; оба добивались высокой производительности труда и улучшения положения рабочих: Тейлор считал, что повышение производительности труда зависело от правильного планирования, организации и управления производством; Мэйо изучал социальный аспект этой проблемы; Тейлор сосредоточил свои исследования на индустриальном рабочем, Мэйо – на рабочем как члене группы.

Тейлор думал, что тяжелые условия работы были главным препятствием для достижения высокой производительности, Мэйо считал, что главной причиной была социальная среда.

Тейлор утверждал, что, обеспечив необходимые условия работы, начальство даст возможность рабочим увеличить свою производительность труда; Мэйо придавал значение не деньгам, а роли группы (или общества в целом).

*Вопросы для повторения:*

- ✓ Почему Г. Мюнстерберга называют «отцом промышленной психологии»?
- ✓ Раскройте сущность «менеджмента участия» М. Фоллетт.
- ✓ Расскажите о Хоторнских экспериментах.
- ✓ Назовите основные достижения в области менеджмента, сделанные в ходе Хоторнских экспериментов.

## Раздел 9

### Современный этап развития менеджмента. Поведенческое направление в менеджменте

#### 9.1. Понятие «мотивация»

Существует большое количество мотивационных тенденций, из которых и складывается понятие мотивации и которые в той или иной степени свойственны каждому человеку. Четкого и общепризнанного определения понятия мотивации не существует. Разные авторы дают и разное определение мотивации. Например, у Г.Г. Зайцева встречается такое определение: “Мотивация – это побуждение к активной деятельности личностей, коллективов, групп, связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности”.<sup>19</sup> С точки зрения Б.Ю. Сербинского.: “Мотивация – это побуждение людей к деятельности”.<sup>20</sup>

Однако все определения мотивации, так или иначе, сходны в одном: под мотивацией понимаются активные движущие силы, определяющие поведение живых существ. С одной стороны – побуждение, навязанное извне, а с другой стороны – самопобуждение. Следует отметить, что поведение человека всегда мотивировано. Мотивировать сотрудников - значит затронуть их важные интересы, потребности в чем-либо. Нарушения в мотивации могут иметь несколько причин, которые коренятся в межличностных конфликтах между сотрудниками. Образцовые компании, достигающие значительных результатов в побуждении у десятков и даже сотен людей приверженности к труду и склонности к постоянным нововведениям, показывают, что нет никаких причин, по которым невозможно создавать системы, позволяющие большинству персонала чувствовать себя победителями.

Более широко раскрывает понятие мотивации следующее определение Э.А. Уткина: “ Мотивация – это состояние личности, определяющее степень ак-

---

<sup>19</sup> Зайцев Г.Г. Управление персоналом: учебное пособие. М.: Северо-Запад, 1998. С. 84.

<sup>20</sup> Управление персоналом: учебное пособие/ под ред. Сербиновского Б.Ю. и Самыгина С.М. М.: Приор, 1999. С. 343.

тивности и направленности действий человека в конкретной ситуации”<sup>21</sup>. В данном определении мотив характеризуется двумя составными элементами: деятельность и направленность.

Мотивирование – это процесс воздействия на человека для побуждения его к конкретным действиям посредством побуждения в нем определенных мотивов.

Наиболее элементарная модель процесса мотивации имеет всего три элемента:

- потребности, которые представляют собой желания, стремления к определенным результатам. Люди испытывают потребность в таких вещах, как одежда, дом, личная машина и т.д. Но также в таких “неосязаемых” вещах, как чувство уважения, возможность личного профессионального роста и т.д.;

- целенаправленное поведение – стремясь удовлетворить свои потребности, люди выбирают свою линию целенаправленного поведения. Работа в компании – один из способов целенаправленного поведения. Попытки продвинуться на руководящую должность - еще один тип целенаправленного поведения, устремленного на удовлетворение потребностей в признании;

- удовлетворение потребностей – понятие “удовлетворение потребностей” отражает позитивное чувство облегчения и комфортного состояния, которое ощущает человек, когда его желание реализуется.

В менеджменте большое значение уделяется учету уровней мотивации. На уровне удовлетворительного поведения сотрудники достигают того минимума, который оказывается приемлемым для руководства. Для тех работников, чей уровень мотивации характеризуется отличным поведением, работа является желанной частью, что приносит награды и удовлетворение. Исследования показали, что сотрудники не работают обычно в полную силу и экономят часть своей энергии, а выкладываются лишь тогда, когда уверены, что их дополнитель-

---

<sup>21</sup> Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент, М.: ЭКМОС. С.11.

ные усилия будут должным образом оценены и вознаграждены. Задача менеджера заключается в обеспечении для работников возможности удовлетворения всего спектра их потребностей в процессе работы, в обмен на их энергию и трудовую отдачу.

Мотивацию, анализируемую как процесс, можно представить в виде ряда последовательных этапов: первый этап – возникновение потребностей; второй этап – поиск путей обеспечения потребности, которую можно удовлетворить, подавить или просто не замечать; третий этап – определение целей (направлений) действия. Определяется, что именно и какими средствами нужно обеспечить потребность. Здесь выявляется, что нужно получить, чтобы устранить потребность, чтобы получить то, что желательно, в какой мере можно добиться того, что необходимо и то, что можно реально получить, способно устранить потребность.

Четвертый этап – реализация действия. Человек затрачивает усилия, чтобы осуществить действия, которые, открывают ему возможность приобретения того необходимого, что нужно для устранения потребности. Поскольку процесс работы оказывает влияние на мотивацию, то на этом этапе может происходить корректировка целей.

Пятый этап – получение вознаграждения за реализацию действия. Проведя необходимую работу, человек получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемое для него. Здесь выявляется, насколько выполнение действий обеспечило желаемый результат. В зависимости от этого происходит изменение мотивации к действию.

Шестой этап – ликвидация потребности. Человек или прекращает деятельность до возникновения новой потребности, или продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Знание логики процесса мотивации не обеспечивает решающих преимуществ в управлении данным процессом. Здесь немаловажным фактором является неочевидность мотивов. Можно догадываться, какие мотивы преобладают, но в конкретном виде их “вычлениить” трудно.

## 9.2. Теории мотивации трудовой деятельности

Для эффективного управления мотивацией каждой выделенной группы необходимо применять и комбинировать различные по своему подходу и содержанию существующие теории мотивации. Рассмотрим некоторые из них. Существуют два подхода к изучению теорий мотивации.

Первый подход основывается на исследовании содержательной стороны теории мотивации. Такие теории базируются на изучении потребностей человека, которые и являются основным мотивом их проведения, а следовательно, и деятельности. К сторонникам такого подхода можно отнести американских психологов Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга, Дэвида МакКлелланда и К. Альдерфера.

Второй подход к мотивации базируется на процессуальных теориях. Здесь говорится о распределении усилий работников и выборе определенного вида поведения для достижения конкретных целей. К таким теориям относятся теория ожиданий, или модель мотивации по В. Вруму, теория справедливости и теория или модель Портера - Лоулера.

*Теория мотивации по А. Маслоу.* Первая из рассматриваемых теорий называется иерархией потребностей Маслоу. Сущность ее сводится к изучению потребностей человека. Это более ранняя теория. Ее сторонники, в том числе и Абрахам Маслоу, считали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека. В основе же поведения лежат потребности человека, которые можно разделить на пять групп<sup>22</sup>:

1) *физиологические потребности.* К ним относятся потребности в пище, одежде, жилье, сне, отдыхе, сексе и т.п. Их удовлетворение необходимо для поддержания жизни, выживания, поэтому их нередко называют биологическими потребностями. Применительно к производству они проявляются как потребности в заработной плате, отпуске, пенсионном обеспечении, перерывах в работе, благоприятных рабочих условиях, освещении, отоплении, вентиляции и т.п. Работники, поведение которых детерминировано этими потребностями, ма-

---

<sup>22</sup> Максимцов М.М, Игнатъева А.В. Менеджмент. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. С.106

ло интересуются смыслом и содержанием труда, их заботит главным образом его оплата и условия;

2) *потребности в безопасности и уверенности в будущем.* Под ними имеются в виду и физическая (охрана здоровья, безопасность на рабочем месте), и экономическая безопасность (денежный доход, гарантированность рабочего места, социальное страхование по старости и на случай болезни). Эти потребности актуализируются и выходят на первый план, как только удовлетворяются физиологические потребности человека.

Удовлетворение потребностей в безопасности обеспечивает уверенность в завтрашнем дне. Они отражают желание сохранить уже достигнутое положение, в том числе уровень зарплаты и различные льготы, защитить себя от опасности, травм, потерь или лишений. В организациях эти потребности выражаются в форме борьбы трудящихся за стабильную занятость, безопасность работы, создание и (или) сохранение профсоюзов, социальное страхование по старости и на случай утраты трудоспособности, выходное пособие и т.п.;

3) *социальные потребности.* Они ориентируются на общение и эмоциональные связи с другими: дружбу, любовь, принадлежность к группе и принятие ею. Они актуализируются и приобретают ведущую поведенческую значимость после того, как удовлетворятся физиологические потребности и потребности в безопасности. Будучи существами социальными, коллективными, люди испытывают желание нравиться другим и общаться с ними. В организации это проявляется в том, что они входят в формальные и неформальные группы, так или иначе сотрудничают с товарищами по работе. Мотивированный социальными потребностями человек рассматривает свой труд как частичку деятельности всего коллектива. Руководство такими людьми должно иметь характер дружеского партнёрства;

4) *потребности в уважении.* К ним относятся потребности как в самоуважении, так и в уважении со стороны других, в том числе потребности в престиже, авторитете, власти, служебном продвижении. Самоуважение обычно формируется при достижении цели, кроме того, оно связано с нали-

чием самостоятельности и независимости. Потребность в уважении со стороны других людей ориентирует человека на завоевание и получение общественного признания, репутации, статуса внутри группы, внешними проявлениями которых могут выступать выражение признания, похвала, почетные звания, продвижение по службе и т.д.;

5) *потребность самовыражения*. Они включают в себя потребности в творчестве, в осуществлении собственных замыслов, реализации индивидуальных способностей, развитии личности, в том числе познавательные, эстетические и т.п. потребности. По своему характеру потребности в самореализации более индивидуальны, чем другие. Они характеризуют наиболее высокий уровень проявления человеческой активности.

Первые две группы потребностей первичные, а следующие три вторичные. Согласно теории Маслоу, все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды, в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные. Смысл такого иерархического построения заключается в том, что приоритетны для человека потребности более низких уровней и это сказывается на его мотивации. Другими словами, в поведении человека более определяющим является удовлетворение потребностей сначала низких уровней, а затем, по мере удовлетворения этих потребностей, становятся стимулирующим фактором и потребности более высоких уровней.

Самая высокая потребность – потребность самовыражения и роста человека как личности – никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивации человека через потребности бесконечен.

Долг руководителя заключается в том, чтобы тщательно наблюдать за своими подчиненными, своевременно выяснять, какие активные потребности движут каждым из них, и принимать решения по их реализации с целью повышения эффективности работы сотрудников.

*Теория мотивации Дэвида Мак Клелланда*. С развитием экономических отношений и совершенствованием управления значительная роль в теории мотивации

вации отводится потребностям более высоких уровней. Представителем этой теории является Дэвид Мак Клееланд. Согласно его утверждению структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам: стремлению к успеху, стремлению к власти, к признанию. При таком утверждении успех расценивается не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные достижения в результате активной деятельности, как готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность. Стремление к власти должно не только говорить о честолюбии, но и показывать умение человека успешно работать на разных уровнях управления в организациях, а стремление к признанию - его способность быть неформальным лидером, иметь свое собственное мнение и уметь убеждать окружающих в его правильности.

Согласно теории Мак Клееланда, люди, стремящиеся к власти, должны удовлетворить эту свою потребность и могут это сделать при занятии определенных должностей в организации.

Управлять такими потребностями можно, подготавливая работников к переходу по иерархии на новые должности с помощью их аттестации, направления на курсы повышения квалификации и т.д. Такие люди имеют широкий круг общения и стремятся его расширить. Их руководители должны способствовать этому.

*Теория мотивации Фредерика Герцберга* появилась в связи с растущей необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека. Фредерик Герцберг создал двухфакторную модель, которая показывает удовлетворенность работой (табл. 9.1).

Первая группа факторов (гигиенические факторы) связана с самовыражением личности, ее внутренними потребностями, а также с окружающей средой, в которой осуществляется сама работа. Вторая группа факторов мотивации связана с характером и сущностью самой работы. Руководитель здесь должен помнить о необходимости обобщения содержательной части работы.



Гигиенические факторы Ф. Герцберга, как видно, соответствуют физиологическим потребностям, потребности в безопасности и уверенности в будущем.

Таблица 9.1

Факторы, влияющие на удовлетворенность в работе

Гигиенические факторы	Мотивация
Политика фирмы и администрации	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Заработок	Признание и одобрение результата
Межличностные отношения	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля за работой	Возможность творческого и делового роста

Разница в рассмотренных теориях следующая: по мнению А. Маслоу, после мотивации рабочий обязательно начинает лучше работать; по мнению Ф. Герцберга, рабочий начнет лучше работать только после того, как решит, что мотивация неадекватна.

*Теория потребностей К. Альдерфера.* Ряд авторов, признавая определенную ценность теории Маслоу и используя ее идеи, в то же время указывают на ее упрощенность и, в свою очередь, предлагают собственные теоретические модели мотивации. Одной из таких моделей является теория потребностей существования, отношений, роста (или ERG - Existence, Relatedness, Growth) американского ученого К. Альдерфера. Он предпринял попытку уточнить и творчески развить теорию иерархии потребностей Маслоу. Отмечая недостаточную, на его взгляд, четкость различения некоторых групп потребностей в теории Маслоу, он выделил не пять, а три класса (группы) потребностей:

- потребности существования, к которым он отнес основополагающие физиологические потребности, а также потребности в безопасности;

- социальные потребности, включая потребности общения, групповой принадлежности и уважения со стороны других (по классификации Маслоу, это социальные потребности и потребности уважения);

- потребности личностного роста, т.е. потребности в самореализации, в том числе участия в управлении.

Альдерфер попытался установить связь между удовлетворением потребностей и их активизацией и в результате выделил *семь зависимостей (принципов)* такого рода:

1. Чем менее удовлетворены потребности существования, тем сильнее они проявляются.
2. Чем слабее удовлетворены социальные потребности, тем сильнее действие потребностей существования.
3. Чем полнее удовлетворены потребности существования, тем активнее заявляют о себе социальные потребности.
4. Чем менее удовлетворены социальные потребности, тем более усиливается их действие.
5. Чем менее удовлетворены потребности личностного роста, самореализации, тем сильнее становятся социальные потребности.
6. Чем полнее удовлетворены социальные потребности, тем сильнее актуализируются потребности личностного роста.
7. Чем больше или меньше удовлетворены потребности личностного роста, тем активнее они проявляют себя.

В отличие от Маслоу, допускавшего мотивирующее воздействие потребностей лишь при движении снизу вверх, т.е. при переходе от низшей потребности к высшей, Альдерфер утверждает, что такое воздействие может идти в обоих направлениях.

Таким образом, содержательные теории мотивации базируются на исследовании потребностей и выявлении факторов, определяющих поведение людей.

*Дуглас МакГрегор* различает два варианта возможных отношений к труду, классифицируя их как теорию X и теорию Y.

Теория X предполагает:

1. Средний человек изначально не любит работать и старается избежать работы любым способом.
2. Из-за того, что люди не любят работать, большинство из них нужно контролировать, корректировать, направлять и пугать наказаниями, для того чтобы они прилагали к работе все усилия.
3. Средний человек предпочитает, чтобы его направляли и старается избегать ответственности.

Другие менеджеры предпочитают строить свои действия, основываясь на теории Y, которая предполагает:

1. Средний человек изначально любит работать.
2. Постоянный контроль и припугивание наказаниями не является единственным возможным способом направить все усилия работников на достижение целей организации.
3. Людей больше стимулируют удовлетворение их первоочередных потребностей, уважение и самореализация.
4. Средний человек, обученный в соответствующих условиях, не только не избегает, а старается нести какую-либо ответственность.
5. Исполнение работы зависит от высокой степени воображения, изобретательности и творческого подхода к решению проблемы.

*Рэнсис Лайкерт* утверждал, что организации можно разделить на два типа, которые имеют систему 1 и систему 2. Он говорит, что организация, имеющая систему 1, обладает такими особенностями:

1. Управление видится как не имеющее никакого уважения или доверия со стороны подчиненных.
2. Основные решения и цели принимаются наверху.
3. Подчиненных заставляют работать при помощи страха, угроз и наказаний.
4. Управление сосредоточено наверху.

Далее Лайкерт проповедует систему 2 для организации, построенной по теории У. Эта система организации имеет такую характеристику:

1. Управление всецело пользуется доверием и уважением со стороны подчиненных.
2. Все решения принимаются широким кругом и децентрализованно.
3. Работники стимулируются участием в процессе принятия решений и вовлечением в него.
4. Имеют место широкие, дружественные отношения между руководством и подчиненными.
5. Существует развитая система ответственности, в которую вовлечены также сотрудники низших уровней.

*Теория ожиданий В. Врума.* Согласно теории ожиданий не только потребность является необходимым условием мотивации человека для достижения цели, но и выбранный тип поведения.

Процессуальные теории ожидания устанавливают, что поведение сотрудников определяется поведением:<sup>23</sup>

- 1) руководителя, который при определенных условиях стимулирует работу сотрудника;
- 2) сотрудника, который уверен, что при определенных условиях ему будет выдано вознаграждение;
- 3) сотрудника и руководителя, допускающих, что при определенном улучшении качества работы ему будет выдано определенное вознаграждение;
- 4) сотрудника, который сопоставляет размер вознаграждения с суммой, которая необходима ему для удовлетворения определенной потребности.

Сказанное означает, что в теории ожидания подчеркивается необходимость в преобладании повышения качества труда и уверенности в том, что

---

<sup>23</sup> Фалмер Р.М. Энциклопедия современного управления. Т.1. М.; 1992. С. 45.

это будет отмечено руководителем, что позволяет ему реально удовлетворить свою потребность.

Исходя из теории ожиданий можно сделать вывод, что работник должен иметь такие потребности, которые могут быть в значительной степени удовлетворены в результате предполагаемых вознаграждений. А руководитель должен давать такие поощрения, которые могут удовлетворить ожидаемую потребность работника. Например, в ряде коммерческих структур вознаграждение выделяют в виде определенных товаров, заведомо зная, что работник в них нуждается.

*Теория справедливости.* Согласно этой теории эффективность мотивации оценивается работником не по определенной группе факторов, а системно с учетом оценки вознаграждений, выданных другим работникам, работающим в аналогичном системном окружении.

Сотрудник оценивает свой размер поощрения по сравнению с поощрениями других сотрудников. При этом он учитывает условия, в которых работают он и другие сотрудники. Например, один работает на новом оборудовании, а другой - на старом, у одного было одно качество заготовок, у другого - другое. Или, например, руководитель не обеспечивает сотрудника той работой, которая соответствует его квалификации. Или отсутствовал доступ к информации, необходимой для выполнения работы, и.т.д.

*Теория мотивации Л. Портера - Э. Лоулера.* Эта теория построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Суть ее в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами.

Л. Портер и Э. Лоулер ввели три переменные, которые влияют на размер вознаграждения: затраченные усилия, личностные качества человека и его способности и осознание своей роли в процессе труда. Элементы теории ожидания здесь проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно затраченным им усилиям. Элементы теории справедливости проявляются в том, что люди имеют собственное суждение по поводу пра-

вильности или неправильности вознаграждения по сравнению с другими сотрудниками и соответственно и степень удовлетворения. Отсюда важный вывод о том, что именно результаты труда являются причиной удовлетворения сотрудника, а не наоборот. Согласно такой теории результативность должна неукоснительно повышаться.

### **9.3. Джэкоб Л. Морено, Курт Левин и исследования поведения групп**

Основу в разработке средств для анализа поведения группы заложили Джэкоб Л. Морено и Курт Левин. Морено разработал новый аналитический инструмент – социометрию и установил её цель: «Процесс классификации, направленный на соби́рание вместе индивидуумов, способных к гармоничным межличностным отношениям и созданию, таким образом, социальной группы, которая может функционировать с максимальной эффективностью и минимумом подрывных тенденций и процессов». Морено осознал, что группы можно изучать с помощью количественных методов, позволяющих понять развитие, особенности отношений и взаимодействий в ней.

Курт Левин (1890-1947), еврейский психолог, сбежавший из гитлеровской Германии в начале 30-х годов, анализировал динамику поведения группы. В его теории, названной полевая, поведение группы понималось как сложный набор символических взаимодействий и сил, которые не только влияли на структуру группы, но и изменяли индивидуальное поведение. По мнению ученого, группа никогда не находится в устойчивом состоянии равновесия, а пребывает в непрерывном процессе взаимной адаптации, названной квазипостоянным равновесием.

Используя такие термины, как жизненное пространство, пространство свободного движения и полевые силы, то есть напряжённые отношения, происходящие из давления группы на индивидуума, Левин и его партнёры предприняли ряд исследований сопротивлений с целью изучения сопротивления изменениям, а также проблемы лидерства в группах. Появление групповой динамики и работ

Курта Левина сформировало значительную веху в развитии управленческой мысли.

Таким образом, Морено и Левин перенесли центр внимания с индивидуума на группу. Их работа, отражающая гештальт-психологию, вела к дальнейшему изучению социального изменения, социального контроля, коллективного поведения и общего влияния группы на индивидуума. Исследование продвинулось от статического состояния индивидуума в изоляции к динамическому состоянию индивидуума во взаимодействии с другими.

*Вопросы для повторения:*

- ✓ Рассмотрите понятия «мотивация», «мотивирование».
- ✓ Опишите модель процесса мотивации.
- ✓ Выделите основные этапы мотивирования.
- ✓ Раскройте смысл основных мотивационных теорий.
- ✓ Определите вклад Джэкоб Л. Морено и Курта Левина в анализ поведения группы.

## **Раздел 10**

### **Системный подход в менеджменте**

#### **10.1. Вклад в развитие менеджмента Ч. Бернарда**

Честер Бернард был социологом организаций. Он изучал экономику в Гарварде (1906-1909), ученую степень не получил, но это ему не помешало получить семь почетных докторских степеней за свой труд по исследованию природы и целей организаций.

Наиболее известная работа Бернарда «Функции администратора» содержала восемь лекций, в которых была разработана теория организаций и исследование характера кооперативных систем. Бернард отмечал, что формальная организация – это вид сотрудничества между людьми, которое является осознанным, преднамеренным и имеет определенные цели.

Изучение формальных организаций давало возможность обеспечить сотрудничество и обеспечить достижение трех главных целей:

1. Обеспечить выживание организации путем поддержания равновесия комплексного характера в непрерывно изменяющейся среде физических, биологических и социальных материалов, элементов и сил в пределах организации.
2. Исследовать важнейшие силы, к которым должно быть применено урегулирование.
3. Проанализировать функции исполнителей на всех уровнях управления и контроль над формальными организациями.

Бернард отклонил это традиционное представление об организации, имеющее границы и включающее определенное число членов; он включил в свою концепцию об организациях вкладчиков, поставщиков, заказчиков и других людей, чьи действия способствовали деятельности фирме, хотя они и не могли быть рассматриваться в качестве членов фирмы.

Его конструкции кооперативной системы начинались с индивидуума как дискретного, отдельного существа. Вместе с тем, он отмечал, что люди не могут функционировать без вовлечения во взаимодействие, социальные отношения с другими людьми. Как индивидуумы люди имеют возможность выбирать между вступлением или не вступлением в некую определенную кооперативную систему. Они производят этот выбор на основании мотивов, то есть своих целей, желаний, импульсов, момента или рассматривая какие-либо альтернативы. Организация через организационную функцию изменяет, модифицирует индивидуальные действия и мотивы путем влияния и контроля.

Бернард указывал на способность системы предложить достаточное количество стимулов для того, чтобы удовлетворить индивидуальные мотивы в преследовании групповых целей.

Бернард определил организацию как систему сознательно скоординированных персональных действий или сил и использовал это определение, чтобы объять все типы организаций: военные, религиозные, академические, деловые или любые другие.



Различия между организациями существуют в физической и социальной средах. Формальную организацию Бернард определял как систему сознательно скоординированных действий или сил двух или более лиц, которая состоит из людей, чьи действия скоординированы и поэтому стали системой. Существуют различные уровни систем, но независимо от уровня, все они содержат три универсальных элемента: готовность сотрудничать; общую цель; коммуникации.

Организация должна обеспечить адекватные стимулы как физические, так и социальные, чтобы вознаградить «жертву» со стороны работников выбором данной организации и участием в данной системе. Для отдельной личности эта готовность является объединенным эффектом персональных желаний и пожеланий участия, а для организации это объединенный эффект предложенных стимулов и трудностей.

Обеспечение готовности включает в себя экономику побуждений, состоящую из двух частей: предложение объективных побуждений и изменение субъективных отношений путем убеждения. Объективные побуждения – это побуждения: материальные (деньги), нематериальные (престиж, власть и т.п.) и общественные (социальная совместимость, участие в принятии решений и т.п.). Убеждение – это не принуждение, а внушение идей, разработанных для улучшения сотрудничества. Обращение к лояльности, убеждение в организационной цели и другое подходят под эту категорию.

Цель как второй универсальный элемент связан с желанием сотрудничать. Желание не может появиться до тех пор, пока члены организации не знают, какие усилия требуются от них и какое удовлетворение они получают в результате сотрудничества. Менеджер обязан добиться признания членами организации общей цели организации. Мотивы организации и персональные мотивы различаются и индивидуум вносит свой вклад, не потому что его личные мотивы совпадают с мотивами организации, а потому что он чувствует, что его персональная удовлетворенность зависит от выполнения цели организации.

Процесс, с помощью которого два первых универсальных элемента становятся динамичными, осуществляется с помощью коммуникации, у которой существуют следующие принципы:

- каналы связи должны быть отчетливо определены;
- объективная власть требует определенного формального канала связи с каждым членом организации, то есть каждый должен докладывать и быть подчиненным кому-либо;
- линия коммуникации должна быть настолько прямой и короткой насколько это возможно, чтобы ускорить коммуникации и уменьшить искажения, вызванные передачей через многие каналы.

Идентификация этих трех универсальных элементов в формальной организации вела Бернарда к поиску общностей в неформальной организации и выделил три ее функции: коммуникации; обеспечение сплоченности в формальной организации путем регулирования готовности служить; поддержание чувств персональной принадлежности и самоуважения.

Эти функции представляются универсальными и делают неформальную организацию необходимой частью формальной организации. Неформальные действия служат для того, чтобы сделать организацию более эффективной.

*Одной из наиболее необычных идей Бернарда является его теория власти.* Он определил власть как характер коммуникации (приказа) в формальной организации, посредством которой член организации находится под руководством со стороны организации в осуществлении своего вклада в общее дело организации. Согласно этому определению власть имела два аспекта: персональный (субъективное принятие коммуникации как авторитарной) и объективный (формальный характер коммуникации, на основании которого он принимается).

В теории Бернарда источник власти находился не у лиц власти или тех, кто отдавал приказы, а в принятии или непринятии власти подчиненными. Если подчиненный не подчиняется приказу, то он отклоняет власть.

Чтобы объяснить, как организация могла бы функционировать при такой уникальной концепции о власти, Бернард разработал зону безразличия для каж-

дого индивидуума, в пределах которой постановления принимались без оспаривания власти. Зона безразличия могла быть узкой или широкой в зависимости от степени, в которой стимулы перевешивали трудности для индивидуума. Если подчинённый считал, что приказ не соответствовал его моральному кодексу, он должен был, например, взвесить преимущества сохранения работы со своей системой ценностей.

*Коммуникации были центральной ценностью во всех работах Бернарда.* По Бернарду, руководящая работа не есть организация, а специализированная работа поддержания организации в действии. Функции руководства служат поддержанию системы совместных усилий. Бернард выделил три функции руководства:

- 1) обеспечение системы коммуникаций;
- 2) развитие обеспечения необходимых персональных усилий;
- 3) формулирование и уточнение цели.

В обеспечении коммуникаций руководитель должен определить организационные обязанности, разъяснить линии власти и ответственности и рассмотреть как формальные, так и неофициальные средства коммуникаций. Неформальные коммуникации служили для организационного обслуживания, позволяя поднимать и обсуждать проблемы без принуждения решений и без перегрузки руководящих работников. Вторая функция должна была приводить людей к отношениям сотрудничества и определять их вклады в организацию. Она состояла в вербовке и отборе такого персонала, который мог бы вносить наибольший вклад и которые могли бы работать совместно.

Расширив третью функцию, Бернард включил в нее функции принятия решений и делегирования.

Движущей творческой силой организации является мораль лидерства. Лидеры должны придерживаться определенного морального кодекса, демонстрировать высокую ответственность и должны быть способны сформировать соответствующую мораль у других.

Таким образом, Бернард развил анализ формальной организации и впервые показал роль неформальной организации в достижении организационного равновесия; действовал больше на философском уровне и хотел создать дух кооперации и сотрудничества. Он обращался к индивидууму как к участнику объединенных усилий группы; пытался пересмотреть предыдущие концепции о власти и пришел к выводу, что только профессиональное лидерство может обеспечить эффективность организации и благосостояние человека.

## **10.2. Целевое управление Питера Друкера<sup>24</sup>**

Значительный вклад в понимание роли менеджера в деловом обществе сделал Питер Друкер. В отличие от функций администратора, которые преобладали в работах о процессах, он разработал три более широкие функции менеджера:

1. Управление бизнесом: не является пассивной и адаптивной, несет в себе характер предпринимательства, творческого создания рынков и изделий.

При принятии решений администратор должен исходить из экономических соображений: «...менеджмент терпит неудачу, если не может добиться экономических результатов. Менеджмент терпит неудачу, если он не обеспечивает товарами и услугами потребителей по ценам, которые они хотели бы заплатить. Менеджмент терпит неудачу, если он не увеличил или, по крайней мере, не сохранил богатство, вложенное в дело». Так же ученый выявил возможность неэкономических последствий организаторских решений – побочных (удачи и улучшения благосостояния семей).

2. Управление руководителями: состоит в управлении по целям (данное понятие ввел Друкер).

Управление по целям должно заменить управление напора и побуждения, а контроль должен быть больше самоконтролем, чем контролем сверху. Знание

---

<sup>24</sup> Друкер П.Ф. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы. М.; 1992

целей как организации, так и своего подразделения помогает менеджеру направлять деятельность.

3. Управление рабочими и работой: состоит в том, чтобы относиться к сотрудникам предприятия как к наиболее жизненно важному ресурсу фирмы, подгоняя работу под рабочих, предоставлять им больше возможности контролировать свою работу, сохранять вызов и целостность работы.

*Вопросы для повторения:*

- ✓ Расскажите о вкладе в социологию организации Ч. Бернарда.
- ✓ В чем заключается сущность теории власти Ч. Бернарда?
- ✓ Как понимал П. Друкер смысл целевого управления.

## **Раздел 11**

### **Влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента. Ситуационный подход.**

#### **11.1. Специфика анализа культуры**

Наиболее часто в литературе *используется подразделение культуры на восточную и западную* благодаря многочисленным различиям в базовых характеристиках. Сравнительный анализ восточной и западной культур представлен в табл. 11.1.

По своей сути *восточная культура* является синтетической, созданной на основе не столько взаимодействия, сколько сосуществования различных религиозных и философских систем, которые с точки зрения их носителей отражают взгляды на мир с разных точек зрения. Жители Востока более склонны признать право других людей на иной образ мысли, что позволяет легче понимать другие культуры.

*Западная культура* возникла на основе одной, причем монотеистической христианской идеологии. Европейцы и американцы стремятся в своем сознании

и управленческой практике найти единственно верный универсальный образ действий, который определяется путем аналитического подхода. Они более склонны признать свой образ жизни если не единственно правильным, то, по крайней мере, лучшим. Для западной культуры характерно только одно решение проблемы – однозначная победа над соперником или средой.

Таблица 11.1

Сравнение характеристик восточной и западной культур

Восточная культура	Западная культура
Синтетическая	Аналитическая
Коллективистская	Индивидуалистическая
Кооперативная	Конкурентная
Непротиворечивая	Противоречивая
Неопределенная	Точная
Личная	Безличная
Фракционно мыслящая	Общественно мыслящая
Предпочитающая нечеткое соглашение	Предпочитающая контраст
Вторгающаяся в частичный мир человека	Уважающая частичный мир человека
Релятивная	Абсолютная
Эмоциональная	Интеллектуальная
Гармоническая	Аргументационная
Конформистская	Эгоцентричная
Нелогическая	Логическая

Для Востока характерна традиционная установка общественного сознания на коллективизм (принадлежность к какой-либо социальной группе). Западная культура по своей сущности индивидуалистична, ориентирована на личность, лучшим современным свидетельством чего является исключительное внимание к правам человека.

Вместе с тем, в рамках восточной и западной культур существуют национальные различия, отражающие специфические черты их истории. Так, например, американский индивидуализм возник в американском обществе в XVIII-XIX вв., когда в страну прибывали сотни тысяч переселенцев. В процессе освоения вновь прибывшие рассчитывали на себя, предпочитали получать новые

земли исключительно в виде частной собственности, изымая ее у коренного населения. Этот индивидуализм, имеющий эгоистические корни, по мере роста могущества страны и богатства ее граждан, превратился в крайний индивидуализм, который на основе признания своей культуры высшей объявил весь мир сферой национальных интересов и потребовал от всех следования американской политике.

Индивидуалистическая по своей основе западноевропейская культура в процессе длительной эволюции познала периоды расцвета и упадка национальных ценностей и их влияния как в своем регионе, так и в мире в целом. Практически все сравнительно большие народы Западной Европы знают периоды доминирования в какой-либо период истории. Стремление временных центров распространить свое влияние, как правило, наталкивалось на совместное противостояние такой культурной экспансии менее сильных государств. Тем не менее, путем проб и ошибок Западная Европа нашла компромисс между индивидуализмом и коллективизмом, что сегодня весьма наглядно проявляется в создании Объединенной Европы.

*Для менеджмента и других управленческих дисциплин интересна теория Ключкольна и Стродтбека, основанная на выделении характеристик, отражающих взаимоотношения между людьми и их отношение к ресурсам по шести основным характеристикам (уровням): отношение человека к окружающему миру, взаимоотношения людей, степень активности, природу людей, культурную оценку времени и концепцию пространства. Рассмотрим содержание этих характеристик.*

1. Отношение человека к окружающей среде. Эта характеристика показывает, насколько люди покорны окружающей среде и способны ли покорить ее.
2. Взаимоотношения людей, в том числе степень ответственности за благосостояние других.
3. Природа людей.
4. Оценка степени активности.

5. Оценка времени. Концентрация внимания на прошлом, настоящем или будущем.
6. Отношение к пространству. Некоторые культуры очень открытые и ведут дела открыто; другие культуры предпочитают конфиденциальность. Многие культуры смешивают в себе оба варианта и выбирают середину.

Разные культуры отличаются и по использованию личного пространства. Вместе с тем, слишком большая дистанция затрудняет коммуникации между людьми. Размеры личного пространства различаются в разных культурах. Так, латиноамериканцы и арабы предпочитают общаться на более близком расстоянии, чем европейцы.

Следует отметить, что на организационное поведение влияет не только каждая характеристика в отдельности, но и в различном сочетании и комплексе. Так, открытые культуры более склонны к освоению нового пространства, а в сочетании с высокой степенью активности и стремлению к господству над окружающей средой, как в случае с американской, готовы превратить все пространство в сферу национальных интересов.

## **11.2. Американский и японский менеджмент.**

### **Национальные особенности**

Экономические отношения в настоящее время связывают национальные экономики и в значительной степени нейтрализуют национальные особенности экономического поведения. На основании этого нередко говорят о том, что экономическая деятельность и менеджмент как ее составная часть становятся интернациональными, то есть утрачивают национальную специфику.

Национальные особенности управления организацией важны для менеджера по следующим мотивам:

– в настоящее время многие организации активно взаимодействуют с зарубежными фирмами и компаниями. И в процессе взаимодействия могут возни-



кать проблемы, связанные с тем, что его участники действуют в соответствии с традициями, принятыми в их культуре;

– опыт зарубежных компаний может быть полезным для других культур. Особенно это важно в связи с формированием мировой экономики и усложнением связей между экономиками отдельных стран;

– менеджер может найти работу за границей. Естественно, ему потребуются хотя бы некоторые знания о том, как принято управлять деятельностью людей в данной стране. То же касается и обмена между предприятиями.

Понимание того, что менеджмент – это особый аспект функционирования организации, впервые было осознано в США. А это означает, что менеджмент сам по себе является во многом американским явлением, отражающим особенности американской картины мира.

США вполне можно считать страной, в которой в наибольшей степени менеджменту обучают.

Американский менеджмент характеризуется жесткой организацией управления. Для него в наибольшей степени характерно стремление к формализации управленческих отношений.

Для американского менеджмента очень характерно представление о персональной ответственности работника. Эффективность работы конкретного руководителя определяется на основании того, смог ли он лично достигнуть тех целей, которые были ему поставлены.

Европейский менеджмент отличается от американского в незначительной степени. Дело в том, что Европа и США – это достаточно близкие культуры, а поэтому обмен достижениями между ними протекает с меньшими трудностями.

В Европе, как и в США, очень важную роль в экономике играют мелкие и средние предприятия. Этим обусловлены и некоторые особенности европейского менеджмента. Для мелких фирм более настоятельной является потребность в выживании, поэтому необходимо более быстрое реагирование на любое, даже самое незначительное изменение ситуации, к которому необходимо приспособиться.

Одно из существенных отличий европейского менеджмента от менеджмента американского состоит в том, что в Европе даже в рамках крупных концернов и компаний дочерние компании сохраняют заметную долю самостоятельности. Эта самостоятельность может касаться и производственных, и финансовых решений, а также инноваций. Проблемы управления относительно небольшими предприятиями в Европе более актуальны, чем в США.

На японский менеджмент накладывает отпечаток самобытная культура Японии и то, что на мировой рынок она вышла только после Второй мировой войны. Япония переняла у Европы и США положительные аспекты опыта, прежде всего – ориентацию на новые технологии и психологические методы менеджмента. В Японии более высоко ценят опыт работы, чем образование, поэтому руководителей в Японии готовят непосредственно в процессе работы. Если в Европе и США сначала дают теоретические знания, которые затем закрепляются практикой, то в Японии предоставляют практику, которая только затем переходит в знания.

Японцы очень внимательно относятся к связям между людьми, а также к личностным особенностям работников, склонны подбирать должность под человека, а не человека под должность. Японцы избегают индивидуализма в своих действиях, не склонны к навязыванию персональной ответственности, практически не контролируют эффективность действий отдельного работника; гораздо более важной для них является коллективная (групповая) ответственность. Еще одна особенность японского менеджмента состоит в том, что руководящие работники особое внимание уделяют технологическим нововведениям. С этой точки зрения Япония превосходит все страны мира.

Польза японского опыта для российского менеджмента состоит в мягкой интеграции лучшего, что было выработано в культуре бизнеса в Европе и США, в бизнес-культуру. Профессия «менеджер» одна из самых популярных и, что даже более важно, одна из наиболее востребованных.

Наука об управлении в России находится на стадии становления. Существенные отличия касаются культуры – ценностей и принципов, которые лежат в

основе нашего общества. Специфическим является и поведение потребителей. Богатая традиция, созданная государственными деятелями и предпринимателями прошлых веков, еще ждет интеграции в наши представления об управлении.

### **11.3. Концепция «7С»**

Одной из наиболее популярных в 80-е гг. XX века концепций менеджмента является теория «7С», разработанная двумя парами исследователей, работавших с консультационной фирмой МакКинзи. Первую пару составили Томас Питерс и Роберт Уотерман – авторы известной книги «В поисках эффективного управления», а вторую пару Ричард Паскаль и Энтони Атос – авторы не менее известного бестселлера «Искусство японского управления: пособие для американских управляющих».

Исследования данных специалистов в области управления привели к выводу, что эффективная организация формируется на базе семи взаимосвязанных составляющих, изменение каждой из которых с необходимостью требует соответствующего изменения остальных шести. Так как по-английски название всех этих составляющих начинается на S, эта концепция получила название «7S», а в русском варианте «7С».

Ключевыми составляющими являются следующие:

- стратегия: планы и направления действий, определяющие распределение ресурсов, фиксирующие обязательства по осуществлению определенных действий во времени для достижения поставленных целей;
- структура: внутренняя композиция организации, отражающая распадение организации на подразделения, иерархическую субординацию этих подразделений и распределение власти между ними;
- системы: процедуры и рутинные процессы, протекающие в организации;
- штат: важные группы кадров, существующие в организации, охарактеризованные по возрасту, полу, образованию и т.п.;
- стиль: способ, каким руководители управляют организацией; сюда же относится организационная культура;

- квалификация: отличительные возможности ключевых людей в организации;

- разделенные ценности: смысл и содержание основных направлений деятельности, которые организация доводит до своих членов.

В соответствии с данной концепцией эффективно могут функционировать и развиваться только те организации, в которых менеджеры могут содержать в гармоничном состоянии систему, состоящую из данных семи компонент.

#### **11.4. Специфика ситуационного подхода**

Современная научно-техническая революция привела к тому, что внутренняя и внешняя среда организации все время стремительно меняются, причем иногда резко и в самых неожиданных направлениях. Новые реалии отразил ситуационный подход к менеджменту. Суть ситуационного подхода состоит в том, что одни и те же функции управления по-разному реализуются в конкретных ситуациях, поэтому задача менеджмента состоит в том, чтобы на основе всестороннего анализа формирующих эти ситуации факторов подобрать подходящие приемы и методы решения возникающих проблем с учетом их достоинств, недостатков и реальных возможностей применения.

Ситуационные теории выделяют четыре обязательных действия, которые должны осуществляться менеджментом в управлении организациями в конкретных ситуациях:

- 1) анализ ситуации под углом зрения ее воздействия на организацию,
- 2) определение подхода и способа реагирования,
- 3) использование стиля управления в соответствии с потенциалом и культурой организации,
- 4) проведение изменений в целях адаптации организации к ситуации и достижения наивысшей эффективности.

Современные исследования и научные работы свидетельствуют о повороте к гибкости, к адаптации структуры организации к технологии, рынку и другим внешним условиям. Это легло в основу организационной решетки, которая вы-

ражала идеи о роли структуры и человека в организации, указывая на множество возможностей совместить интересы личности и организации во взаимовыгодной форме.

Произошел поворот в мышлении от бюрократических идеалов к осознанию необходимости в адаптированной организации; от старых принципов к отказу от иерархии с целью вовлечь рабочих в процесс принятия решений и от заботы об эффективности к стремлению к кооперации с поощрением созидательного труда.

Современные организации значительно более сложны по внутренней структуре, чем во времена Вебера, и ограничения, предъявляемые к ним внешней средой, не в пример строже. Теория организации прошла долгий путь и теперь может предложить новые стратегии, соответствующие современным условиям.

Поиск порядка был для менеджмента историческим стремлением рационализировать и систематизировать рабочее место и действия организации. Важное место в этом поиске уделено количественным измерениям и показателям. Современная эра количественных методов и теории систем имеет глубокие корни в предшествующей теории управления.

Сегодня ученые создают методы, с помощью которых сложные системы могут эффективно справляться с неопределенностью и быстрыми изменениями, и именно в этом заключена возможность диалога между практикой управления и наукой, успешного использования достижений науки в практике. Формирование теории хаоса (т.е. переход от хаоса к теории хаоса), применение ее в системе управления сложными системами является перспективным направлением повышения эффективности работы организаций.

В последнее время в развитии менеджмента просматриваются несколько интересных тенденций:

- некий возврат к прошлому через осознание значения материальной, технической базы современного производства и услуг. Это вызвано усилением влияния технического прогресса на достижение целей организа-

ции, роли производительности и качества продукции для победы в конкурентной борьбе;

- усиление внимания к организационной культуре, а также к различным формам демократизации, участия рядовых работников в прибылях и осуществлении управленческих функций. Демократизация управления, участие в управлении стало реальностью, т.е. демократическим формам управления принадлежит будущее;
- усиление международного характера управления. В связи с интернационализацией управления перед управленческой теорией и практикой возникает много новых вопросов, важнейшими из которых являются: общие признаки и различия в местном и международном управлении; закономерности, формы, методы управления, которые являются универсальными и которые действуют в конкретных условиях разных стран; особенности национального стиля в управлении и др.

*Вопросы для повторения:*

- ✓ Дайте характеристику восточной и западной культурам, выделив общее и особенное.
- ✓ Выделите специфику американского и японского менеджмента.
- ✓ Раскройте сущность концепции «7S».

## **Раздел 12**

### **Развитие управления в России**

#### **12.1. Управление в России до рубежа XIX-XX веков**

Управление в России развивалось с древних времен. Активизация развития взглядов на управление в России отмечается с XVI в., когда шел бурный процесс ликвидации феодальной раздробленности и объединения рынков в единый национальный рынок. Причем вместе с усилением центральной власти развитие

управления происходило прежде всего «сверху вниз». Этим Россия отличается от стран Европы и США, где оно шло «снизу вверх».

Реформы Петра I затрагивали многие направления общественной жизни как на государственном уровне, так и на уровне хозяйственных организаций и были связаны со становлением крупной промышленности, развитием мелкого ремесленного производства, сельского хозяйства, финансовой системы, внешней и внутренней торговли.

Идеи совершенствования государственного управления высказывали в своих трудах в XVIII в. И.Т. Посошков, А.П. Вольтер, В.Н. Татищев, М.В. Ломоносов, Д.А. Голицин, А.Н. Радищев и др. Их идеи отражали специфику развития России и подчеркивали решающую роль государства в руководстве хозяйственными процессами.

Заметный вклад в истории России XVIII в. и в развитии ее экономики оставила Екатерина II. В целях совершенствования управления Россия была разделена на 50 губерний во главе с губернаторами, создано Учреждение для управления губерний Российской империи, а каждая губерния делилась на 10–12 уездов.

При Александре I для упорядочения звеньев управленческого аппарата были учреждены министерства. Александр II в 1861 г. начал осуществлять крестьянскую, а в 1864 г. – земскую и в 1870 г. – городскую реформы. Управление экономикой проявлялось в организации артелей, ссудо-сберегательных товариществ, кредитовании крестьянских хозяйств,<sup>1</sup> составлявших основу экономической жизни.

В 1909 г. П. А. Столыпиным был выдвинут смелый проект реформ в области земского самоуправления, предполагавший возможность использовать различные системы выборов, ликвидировать сословную иерархию в государственном управлении в уездах, создать русские земства в Западном крае и др., однако они не были осуществлены.

## 12.2. Становление менеджмента на рубеже XIX-XX веков

Первые ростки научного отношения к организации труда и управления появились в России на рубеже XIX-XX веков, но особенно стали заметными в первые десятилетия XX века, когда в США и Европе приобрели широкую популярность тейлоризм, фордизм, фэйолизм и др. В России разработка научных основ менеджмента велась в рамках научной организации труда НОТ. В период становления менеджмента как науки она имела несколько терминологических обозначений. Родоначальник этой отрасли знания американский инженер Ф.У. Тейлор дал ей название научный менеджмент, что при переводе на русский язык значит научное управление (management - управление). В свою очередь, толкователь принципов Ф. Тейлора французский ученый де Шателье перевел это название на французский язык как научная организация труда. В Германии же эта новая область науки быстро распространилась под обозначением рационализация. В России все эти обозначения обычно употреблялись как синонимы, а развитие научного менеджмента долгое время шло под флагом НОТ (научная организация труда). Разделение же научного управления и собственно НОТ произошло гораздо позднее.

До революции мнения о системе Тейлора разделились на два противоположных лагеря - ее сторонников и противников. Критиков тейлоризма (В.Воронцов, П.Маслов, И.Поплавский, Г.Алексинский) можно назвать приверженцами популистской ориентации. Они полагали, что в России при низком уровне организации производства и жизни населения, произволе предпринимателей и отсутствии законодательных гарантий, внедрение системы Тейлора принесет выгоду только бизнесменам. Российские предприниматели, полагали антитейлористы, позаимствуют у Тейлора то, что выгодно им, а не рабочим - форсированный труд. Наиболее ярко выражает подобные устремления статья В.И. Ленина «Система Тейлора - порабощение человека машиной», написанная до революции.

Отношение Ленина к Тейлору изменилось с приходом большевиков к власти. В 1918 году он заявляет, что построить социализм без высокой культуры и



производительности труда невозможно, а эти факторы, в свою очередь, невозможны без внедрения тейлоризма. Ленин призывает молодежь изучать, преподавать и распространять тейлоризм по всей России. Именно Ленин в 1921 г., вопреки ожесточенной критике недругов А.Гастева, прозванного русским Тейлором, поддержал его начинания и выделил миллионы рублей золотом на создание Центрального института труда - те миллионы, которые советники Ленина предлагали употребить на решение других, более насущных проблем. Нигде в мире глава государства не ставил судьбу страны в зависимость от системы управления.

В развитие науки и практики управления в советский период вложили свой вклад А.К. Гастев, А.И. Берг, В.М. Глушков, Л.А. Канторович, С.Р. Струмилин, В.С. Немчинов и другие. В целом методы управления на предприятии (микрор уровень) предусматривали использование основных принципов менеджмента, разработанных за рубежом, но в условиях преобладания государственной собственности в России объективно требовалась единая система управления от рабочего места до народного хозяйства страны.

Важными этапами в развитии научного менеджмента в России стали две конференции по научной организации труда, проведенные в 1921 и 1924 годах. На первой из них было дано следующее определение НОТ: под научной организацией труда надлежит понимать организацию, основанную на тщательном изучении производственного процесса со всеми сопровождающими его условиями и факторами. Основным методом при этом является измерение затрат времени, материалов и механической работы, анализ всех полученных данных и синтез, дающий стройный, наиболее выгодный план производства.

На второй были определены главные задачи в области НОТ: переработка достижений западных теоретиков и практиков и обмен опытом с ними; увязка научно-исследовательской работы с потребностями производства; установление тесной связи между институтами и лабораториями НОТ и их специализация; опытное изучение труда в производстве и управлении, а также отдельных трудовых процессов; организация школ для подготовки инструкторов, способ-

ных к внедрению лучших методов работы; внедрение в труд и изучение на всех ступенях и во всех типах школ принципов НОТ.

В рассматриваемый период прикладные исследования доминировали над теоретико-методологическими. Методологические исследования не были прекращены, просто их удельный вес в общем объеме организационно-управленческой тематики относительно сократился. Как бы закрепляя указанную тенденцию в развитии отечественной мысли, происходит смена названий: НОТовское движение все чаще именуется рационализаторским, а термины НОТ, управление, научное управление хотя и продолжают употребляться, но все чаще заменяются словом рационализация, которое употреблялось как синоним.

В русской литературе применительно к науке управления были сформулированы следующие способы и приемы изучения организационно-управленческих процессов:

- 1) принцип систематического наблюдения происходящих в управлении явлений;
- 2) принцип выделения из всей совокупности явлений определенных объектов, изоляция их, разложение на составные части и описания (метод анализа);
- 3) принцип соединения отдельных звеньев изучаемого процесса в центроостремительное целое (метод синтеза);
- 4) принцип измерения наблюдаемых явлений (во времени и пространстве);
- 5) принцип эксперимента и, в частности, испытания практикой.

При этом наиболее важная роль отводилась именно последнему принципу, утверждалось даже, что его применение является главным двигателем науки управления.

Кроме того, необходимо отметить, что наука управления мыслилась российскими учеными межотраслевой, применимой в одинаковой степени ко всем сферам жизни.

Таким образом, развитие научного менеджмента в России с самых первых его шагов осуществлялось в органическом единстве прикладных и общетеоретических исследований.

Ведущими научными институтами были ЦИТ (Центральный институт труда, директор - А. К. Гастев), КИНОТ - Казанский институт научной организации труда (директор - И. М. Бурдянский), ВСУИТ - Всеукраинский институт труда (директор - Ф. Р. Дунаевский), ТИНОП - Таганрогский институт научной организации производства, ГИТУ - Государственный институт техники управления при НК РКИ (Е. Ф. Розмирович) и некоторые другие. В этих ведущих научных центрах сложились свои школы научного менеджмента.

### **12.3. Вклад А. Богданова в становление менеджмента в России**

Среди теоретиков управления, несомненно, выделяется фигура А.А. Богданова (1873-1928). Он известен как выдающийся экономист, философ, писатель, ставший одним из основоположников отечественной научной фантастики. Научный кругозор Богданова простирался от истории рабочего движения, политэкономии, социологии, психологии, литературоведения и философии до геронтологии и гематологии. Основные его работы, в которых получили отражение его организационные идеи: Очерки всеобщей организационной науки (Самара, 1921); Организационная наука и хозяйственная планомерность (1921); Организационные принципы социальной техники и экономики (1923) и другие. Главным научным трудом А. Богданова считают его фундаментальную монографию в трех томах «Всеобщая организационная наука (тектология)», в которой он пытался отыскать универсальные принципы организации, присущие и живой, и неживой природе. Изобретение нового термина Богданов объяснял так. В греческом языке от одного корня образовался целый «куст» новых понятий: таттейн - строить, тектон - строитель, таксис - боевой строй, технэ - ремесло, профессия, искусство. В подобном ряду заложена общая идея организационного процесса. Отсюда и название книги.

Все проявления человеческой жизни, говорит Богданов, буквально пронизаны организационными принципами. Повседневная жизнь и человеческая речь, социальное общение и трудовая деятельность, экономические действия и мышление выстроены по определенной системе, у них есть своя логика и последовательность. Иными словами, они не могли бы существовать, если бы не были организованы. Перефразируя знаменитый афоризм Декарта, Богданов говорил: я организован, значит, я существую. Тектология - учение о строительстве - приобретает поистине универсальный смысл. Богданов тщательно проследживает организующее начало, принципы тектологии в конкретных формах поведения и образа жизни людей, поведение живых существ в неорганической природе, в человеческой истории, наконец, в социальной структуре общества и трудовой деятельности.

По мнению ученого, задача организационной науки заключалась в триединой организации вещей, людей и идей. Эта наука, как он считал, должна систематизировать огромный организационный опыт человечества и вооружить руководителей знанием организационных законов. В связи с этим автор четко дифференцировал науку и искусство организации, полагая, что организационное искусство существовало всегда, но не было организационной науки. Поэтому наибольшая доля достижений в области руководства умирала вместе с личностью организатора - таланта или гения, и только ничтожно малая их часть переходила в традицию.

Богданов попытался сформулировать основные понятия и методы организационной науки. Он высказал идею о необходимости системного подхода к её изучению, дал характеристику соотношения системы и её элементов, показав, что организованное целое оказывается больше простой суммы его частей.

При разработке проблем хозяйственного управления, прежде всего планомерной организации экономики страны, Богданов широко использовал принципы всеобщей организационной науки. Он отмечал, что планомерным может быть названо лишь то хозяйство, все части которого стройно согласованы на

основе единого, методически выработанного хозяйственного плана, который должен принимать во внимание следующие принципы тектологии:

- 1) всякое организованное целое - это система активностей, развертывающихся в определенной среде в непрерывном взаимодействии с нею. Отсюда и общество представляет систему человеческих активностей в природной среде в борьбе с её сопротивлениями;
- 2) каждая часть организованной системы находится в определенном функциональном отношении к целому. В обществе, например, каждая отрасль хозяйства, каждое предприятие, каждый работник выполняют свою определенную функцию.

В концепции А. Богданова содержатся немало интересных и важных идей, однако его теория не была по достоинству оценена современниками. Да и сегодня она еще недостаточно осмыслена. Следует также заметить, что Богданов исключительно философичен, а его язык философски перегружен и требует соответствующей подготовки и уровня мышления.

#### **12.4. Деятельность О.А. Ерманского**

О.А. Ерманский (1866-1941) является автором концепции о физиологическом оптимуме. Он был одним из первых российских ученых, подвергших глубокому критическому анализу западные теории научной организации труда, и попытавшийся выделить в них положительные и отрицательные стороны. Он довольно точно выделил предпосылки, определяющие возможность возникновения теории организации труда как самостоятельного направления, а ее становление связывал с развитыми на определенном уровне технико-экономическими условиями, с бурным развитием крупного машинного производства, усиливающим потребность в организующих и рационализирующих научных методах. Именно Ерманский впервые употребил аббревиатуру НОТ. Он полагал, что возникновение научной организации возможно только при наличии соответствующих достижений и в области научной мысли, так как НОТ – синтетическая научная система, черпающая материал из других научных дис-

циплин, главным образом, из сферы техники, экономики и психофизиологии труда.

О. Ерманский разделял взгляды Богданова о том, что основополагающими принципами рациональной организации труда являются принцип положительного подбора и закон организационной суммы. Значение этих принципов профессор видел в том, что они обеспечивают условия для реализации третьего принципа – самого главного (по мнению ученого) в теории рационализации труда.

Согласно О. Ерманскому, основной вопрос теории рационализации организации труда заключается в определении критерия рациональности организации любой работы. Ученый полагал, что таким критерием не может быть время, то есть скорость выполнения данной работы, определяющая интенсивность затрат энергии. Время и пространство рассматриваются не как критерии рациональности организации, а лишь как формы, в которых разворачиваются явления бытия, сутью которых является взаимодействие сил природы.

Главнейшими элементами в любой производственной деятельности он считал расходуемую энергию всех производственных факторов и достигаемый при данной затрате энергии полезный результат.

Как полагал О. Ерманский, таким критерием является только отношение между  $R$  и  $E$ , выражаемое коэффициентом рациональности  $m=R/E$ . Величина  $m$  показывает количество полезной работы, приходящейся на каждую единицу затраченной энергии, она и является настоящим критерием рациональности организации данной работы. Получение возможно большего полезного результата на единицу затрат или использование возможно меньшей энергии на единицу достигаемого результата всегда должны находиться в поле зрения организаторов производства, так как в этом и состоит суть принципа оптимума - основного принципа НОТ. Любое использование сил, нарушающее принцип оптимума, означает ненаучную организацию работы, ибо приводит либо к расточению всех видов энергии, либо к их недоиспользованию. Для того же, чтобы добиться максимального соотношения затрат и результата, требуется углубленное

знание закономерностей производственных процессов, черт и особенностей как личных, так и вещественных факторов производства. Это даст возможность сочетать и использовать их самым рациональным образом. Кроме того, для достижения наилучших значений соотношения требуется знание основных принципов организации и, конечно прежде всего самого принципа оптимума.

Главное достоинство концепции состоит в том, что она содержит идеи о необходимости поддержания интенсивности труда на оптимальном, научно обоснованном уровне, так как отклонения от рациональной нормы в любую сторону приносят вред народному хозяйству и рациональному использованию всех сил. Следовательно, система организации и управления производством должна обеспечивать нормальную работу всех подразделений и всех работников.

Тем не менее, научные достижения Ф. Тейлора и Г. Форда (и др.) О. Ерманский считал неприемлемыми для социалистической организации труда и управления (так как они призывают к чрезмерно напряженным методам работы). Он гипертрофированно оценивал роль и значение принципа оптимума. Хотя, несмотря на эти недостатки, концепция профессора все-таки представляет большой профессиональный интерес.

### **12.5. А.К. Гастев и НОТ**

Несомненным лидером отечественной науки управления и НОТ в 20-е годы и наиболее известным автором в современной России является А.К. Гастев (1882-1941), возглавлявший Центральный институт труда (ЦИТ). А. Гастев написал более 200 монографий, брошюр, статей. Под его руководством институт превратился в ведущий исследовательский, учебный и практико-рационализаторский центр России в области научной организации труда и управления. Институт сочетал в себе исследовательское, педагогическое и консультационное учреждение, чего ещё не было даже в Европе. Таким образом, А. Гастеву и его соратникам удалось сделать одну из наиболее ценных находок в истории мировой организационно-управленческой мысли: сформулировать и

опробовать на практике идею триединого механизма развития научного менеджмента.

Основная заслуга Гастева заключается в разработке теоретических и экспериментальных идей новой науки - социальной инженерии (социального инженеризма), соединявшей в себе методы естественных наук, социологии, психологии и педагогики. Под его руководством на десятках предприятий внедрялись инновационные методы организации труда и производства. По методикам ЦИТа подготовлено более 500 тыс. квалифицированных рабочих, тысячи консультантов по управлению и НОТ. Значителен его вклад в разработку идей кибернетики и общей теории систем.

А. Гастев считал, что для интересов страны необходима полная органическая реконструкция всей производственной структуры и прежде всего главной производительной силы – трудящегося.

Для создания собственной теории ученый критически переосмыслил теоретические достижения и практический опыт, накопленные в промышленно развитых странах. В связи с этим можно отметить, что идеи ЦИТ сформировались как оригинальная, самобытная, но вместе с этим вобравшая в себя все самое ценное западной управленческой мысли (прежде всего Ф. Тейлора) концепция.

Основные положения концепции ЦИТа совпадают с идеями Ф. Тейлора и Г. Форда:

- 1) решительный отказ от эмпирического подхода к организации и управлению производством, главный метод – исследование, включающее в себя предварительный анализ объекта, разложение его на составляющие; выбор наилучших элементов, которые раскладываются затем в функционально взаимосвязанные ряды; компоновка отобранных вариантов по принципу их экономного расположения в трудовом процессе; отражение их на общей синтетической схеме (рисунке) изучаемого объекта;



- 2) борьба за максимальное повышение производительности каждого отдельного элемента производственного комплекса, увеличение отдачи каждого станка, механизма и каждого работника;
- 3) научное исследование материального и личного факторов производства носит преимущественно лабораторный характер и завершается экспериментальной апробацией найденных решений;
- 4) предварительный расчет и подготовка всех факторов производства во времени и пространстве, обеспечивающие максимальное ускорение, уплотнение производственных процессов;
- 5) изменение в квалификационных группировках персонала на основе углубленного разделения труда и одновременного усиления организаторской роли низшего и среднего административно-технического персонала, введение инструктажа и различных оргприспособлений.

Однако, тейлоризму и фордизму была совершенно чужда идея, составляющая фундамент гастевской концепции, - идея социализации трудового процесса, идея решающей роли человеческого фактора. Таким образом, ЦИТ переносил основное внимание и акцент всей работы на человеческий фактор производства.

Методика ЦИТ рассматривалась её авторами как прививка определенной организационно-трудовой бациллы каждому рабочему, каждому участнику производства. Эта знаменитая идея ЦИТ получила название трудовой установки, А. Гастев отмечал, что хотя Ф. Тейлор и создал инструкционную карточку, но ни он, ни Г. Гилберт не создали методики, которая заражала бы массы, заставляла бы их проявлять непрерывную инициативу. Цель методики Гастева заключалась в том, чтобы активизировать рабочие массы, вселяя в них беса изобретателя, беса, который заставляет постоянно пробовать, постоянно приноравливаться, заставляет быть активным и настороженным при всех условиях. При этом концепция должна была охватывать не только производство, но и общую культуру людей.

Сформулированный цитовцами подход позволил им обосновать не имевшую аналогов в мировой литературе по менеджменту идею социальной инженерии, в которой человек выступает уже не просто как индивидуум, как субъект деятельности, а как единица комплекса, как составная часть целого организма, трудовой организации, но часть решающая, главная.

Гастев уделял большое внимание консультационной работе. Результатом этой деятельности стали интересные выводы о качествах, которыми должна обладать эффективная система управления. Среди качеств можно назвать:

- 1) дисциплину, без которой невозможно какое бы то ни было управление;
- 2) точное знание каждым работником своих прав и обязанностей;
- 3) точное установление последней инстанции разрешения каждого вопроса;
- 4) предоставление права конечной инстанции низшим служащим в максимальном количестве случаев. (В настоящее время это один из основных принципов научного менеджмента);
- 5) автоматичность, установление порядка, при котором права и обязанности каждого работника определены настолько четко, что большинство вопросов решается согласованием низших служащих без санкции высшего администратора;
- 6) точное определение вопросов, подлежащих решению только высшей администрацией;
- 7) исполнение каждым работником по возможности одного точно определенного дела;
- 8) установление ответственности каждого работника за точность и своевременность выполнения его обязанностей и распоряжений администрации.

Большое внимание Гастев уделял культуре труда и культуре рабочего места. Культура движений органически переходит в культуру поведения, личная культура в коллективную. Взаимоотношения людей на производстве, согласно гастевской концепции, требуют определенной культурной условности, которая

смягчает наше общежитие. Проявлять тактичность в отношениях с другими, приветливость, пусть даже и условную, вместо нарочито подчеркнутой грубости, - обязанность и право каждого человека. Основное правило совместного труда - скрывать, а не выставлять свою индивидуальность, уметь на первое место ставить не собственное я, а общие интересы.

На вершине пирамиды культуры труда у Гастева находится культура рабочего класса. Приобретенные каждым работником индивидуальные навыки закрепляются четкой организацией совместной деятельности, которая пробуждает жажду творчества и стремление усовершенствовать свое орудие труда. В свою очередь вопросы культуры труда выходили на проблему отношения к труду.

## **12.6. Управление в России XX века**

В период «военного коммунизма» (1919–1921) для отражения международной агрессии против России командный метод управления сверху донизу и внеэкономические формы принуждения к труду были исторически оправданы. После окончания гражданской войны новая политика предполагала ослабление государственного воздействия на экономику и расширение рыночных отношений.

В период перехода к крупному машинному производству (индустриализации) и коллективизации на селе во второй половине 20-х гг. государственное управление вновь стало преобладать.

Кооперативы в любой отрасли деятельности положительно зарекомендовали себя как организационно-экономическая формация в СССР, методика перехода к ним причинила крупный материальный ущерб сельскому хозяйству. Фактически политика коллективизации проводилась организационно-административными методами управления в ущерб экономическим и социально-психологическим.

Если в период Великой Отечественной войны (1941 – 1945) непосредственное управление предприятиями со стороны государства было вызвано чрез-

вычайными обстоятельствами, то после войны продолжение этого курса было обусловлено преобладанием государственной собственности на средства производства и землю.

Управление продолжало осуществляться сверху вниз фактически до начала 90-х гг. XX века, т.е. до признания многообразия форм собственности.

В 70–80-е гг. XX века развитие экономики страны тормозили затратные методы хозяйствования, когда поставленных целей добивались любой ценой, не считая затрат. Темпы экономического роста в 80-е гг. XX века в среднем снизились по сравнению с 60-ми гг. XX века в два раза, а по сравнению с довоенными годами и двумя послевоенными пятилетками – в три раза.

В 1986 г. М.С. Горбачев начал проводить новую общественную реформу, названную перестройкой. Однако в течение первых лет перестройки продолжалась затратная система управления экономикой, что приводило к диспропорции между промышленностью, сельским хозяйством и другими сферами общественного производства, росту дефицита государственного бюджета, росту выпуска в обращение денег, разбалансированию потребительского рынка. Все это дискредитировало плановую систему экономики и способствовало ее развалу. Негативную роль сыграла программа «500 дней», целью которой была ликвидация плановой системы и создание условий для рыночного регулирования экономики путем стихийных цен, образующихся под воздействием спроса и предложений.

В октябре 1991 г. Б.Н. Ельцин выступил на Съезде народных депутатов РСФСР с обращением к депутатам и народу, в котором предложил принять меры по разгосударствлению собственности, формированию рыночной среды и образованию новых форм управления на всех уровнях.

С января 1992 г. правительство перешло от плана к рыночному регулированию на основе либерализации цен. С 1992 г. в России был взят курс на замену коллективных хозяйств крестьянскими (фермерскими) хозяйствами.

Правовой основой для предпринимательства явилась Конституция Российской Федерации, принятая 12 декабря 1993 г., закрепившая многообразие форм

собственности, государственную поддержку конкуренции и охрану права частной собственности. Принципиально новым подходом к управлению на местах явилось введение местного самоуправления, организационно обособленного от органов государства.

Свобода экономической деятельности открывает новые возможности для совершенствования менеджмента организации (предприятия). Однако в России эффективность управления организацией зависит в значительной степени от внешних факторов и прежде всего государственного менеджмента.

*Вопросы для повторения:*

- ✓ Дайте характеристику специфике управления в России до рубежа XIX-XX веков.
- ✓ Раскройте вклад А. Богданова в становление управленческой науки в России.
- ✓ О.А. Ерманский и концепция о физиологическом оптимуме: основные моменты теории.
- ✓ Сущность научной организации труда, предложенной А.К. Гастевым.
- ✓ Дайте характеристику особенностям управления в России конца XX века.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

### Перспективы менеджмента<sup>25</sup>

Современная система взглядов на менеджмент сформировалась в 50-е гг. XX в. как количественная школа науки управления, основанная на понимании сложных управленческих проблем, благодаря разработке и применению моделей с использованием количественных методов (Р. Акофф, С. Бир, А. Голдберг и др.). В школе науки управления различают два главных направления: производство рассматривается как «социальная система», а также используются системный и ситуационный анализ с применением математических методов и ЭВМ. Среди новых подходов: дерево решений, мозговой штурм, управление по целям, диверсификация, бюджетирование, кружки качества, портфельный менеджмент. Другим направлением является выведение общих принципов сложных систем с помощью синергетической методологии (принципов нелинейности, самоорганизации, неравновесности экономических процессов). Это движение в общем менеджменте получило название «эволюционный менеджмент».

Интернациональное управление имеет различные уровни, направления и формы. Практика сотрудничества по упорядочению усилий для удовлетворения общественных интересов формируется между государствами, муниципалитетами, организациями (предприятиями). В свою очередь эти интересы возникают в любой сфере жизнедеятельности. Они порождают сотрудничество как на глобальном уровне, региональном, субрегиональном (на двухсторонней основе), так и на точечном. К формам международного менеджмента относятся международные организации, конференции, совещания, консультации и др. Самой крупной международной организацией является Организация Объединенных Наций (ООН), созданная в 1945 г. При ней функционирует ряд специализированных организаций, осуществляющих управление по различным направлениям деятельности государств.

Наряду с универсальными международными органами существуют региональные, членами которых являются государства определенных географиче-

---

<sup>25</sup> По материалам сайта <http://planovik.ru/management/12/5.htm>

ских районов. К ним относятся Организация африканского единства (ОАЕ), Организация американских государств (ОАГ), Ассоциация государств Юго-Восточной Азии (АСЕАН), Содружество Независимых Государств (СНГ).

Форма управления на международном уровне - ежегодные совещания семи наиболее развитых в экономическом отношении стран: США, Японии, ФРГ, Великобритании, Франции, Италии и Канады, впервые встреча состоялась во Франции в 1975 г. Авторитетными международными организациями являются Совет Европы и Европейский Союз (ЕС).

Совет Европы создан в 1949 г. и объединяет более 30 государств. Его цель – сотрудничество по правам человека, культуры, образования, охраны окружающей среды, здравоохранения и др.

В Европейском Союзе, часто называемым Общим рынком, сочетаются черты как международной организации, так и федерации государств. Его цель – углублять интеграцию входящих в него стран для образования экономического, таможенного и политического союза.

Страны ЕС осуществляют активную интеграционную политику на различных направлениях и прежде всего в экономике.

Важнейшим шагом на пути образования федерации государств ЕС стало введение с 1 января 1999 г. новой единой денежной единицы – евро с одновременным упразднением национальных валют.

Основой для международного муниципального менеджмента в Европе служит Европейская Хартия местного самоуправления 1995 г. Она предусматривает возможность принадлежать к международным ассоциациям местных властей, что должно быть признано законодательством в каждом государстве.

Международный менеджмент развивается и на уровне предприятий и организаций. К ним относятся транснациональные корпорации, совместные предприятия и др.

К 90-м годам XX века в менеджменте как науке сформировались ряд научных школ, издано достаточно книг и учебников. Менеджмент развивается в масштабах многих стран, приобретает интернациональный характер. В подго-

товке менеджеров наряду с изучением теории важным становится получение практических навыков. В последнее время стало выходить немало работ о новейших достижениях в сфере менеджмента – управление производством в Японии, США, Швеции, Финляндии, Франции и др. К примеру, стали бестселлерами книги Ли Якокка «Карьера менеджера», К. Татензи «Вечный дух предпринимательства», Г. Форда «Моя жизнь, мои достижения», Ж-Л. Сулицер «Зеленый король» и т.д. Анализ этих работ и попытки применить их на практике позволяют избежать многих ошибок в сфере менеджмента, быстрее и точнее находить пути решения управленческих проблем. Особенно важны апробированные знания о том, как надо работать в сфере управления, для российских руководителей предприятий, организаций, фирм. Классические произведения менеджмента, на которых воспитаны поколения зарубежных менеджеров, содержат фундаментальные идеи теории и практики управления, на их основе создаются новейшие достижения менеджмента.



## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Богданов А.А. Тектология. Всеобщая организационная наука / А.А. Богданов. В 2 т. М.: Экономика, 1988.
2. Брэддик У. Менеджмент в организации / У. Брэддик. М.: Искра, 1997.
3. Васильев Ю.П. Управление развитием производства. Опыт США / Ю.П. Васильев. М.; 1989.
4. Вахрушев В. Эти невероятные японцы. Принципы японского управления / В. Вахрушев. М.: ФЗБ, 1992.
5. Гастев А.К. Как надо работать / А.К. Гастев. М.: Экономика, 1972.
6. Дункан М. Основополагающие идеи в менеджменте / М. Дункан. М., 1996.
7. Друкер П.Ф. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы / П.Ф. Друкер. М.; 1992.
8. Кравченко А.И. История менеджмента / А.И. Кравченко. М., 2000.
9. Оучи У. Методы организации производства. Теория Z: японский и американский подходы / У. Оучи. М.: Экономика, 1994.
10. Петрухин В.С. Менеджмент XXI века / В.С. Петрухин. М., 1998.
11. Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента / А.В. Попов. М.: МГУ, 2006.
12. Всеобщая история менеджмента / под общей редакцией д.т.н., проф. И.И. Мазура и д.т.н., проф. В.Д. Шапиро. М.: Издательский центр ЕЛИМА, 2006. 888 с.
13. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента / Ф.У. Тейлор. М.: Контроллинг, 1991.
14. Тофлер А. Футурошок / А. Тофлер. СПб., 1997.
15. Файоль А. Общее и промышленное управление / А. Файоль. М.: Контроллинг, 1991.
16. Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента / Р.А. Фатхутдинов. М.: ЗАО «Бизнес-школа», 1997.
17. Форд Г. Моя жизнь – мои достижения / Г. Форд. М.: Контроллинг, 1998.

18. Эмерсон Г. 12 принципов производительности / Г. Эмерсон. М., Экономика, 1992.
19. Эрхард Л. Полвека размышлений: речи и статьи / Л. Эрхард. М., 1993.
20. Якокка Ли. Карьера менеджера / Ли Якокка. М., 1991.
21. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. М., Гардарик, 1996.
22. Грейсон Дж. Американский менеджмент на пороге XXI в. / Дж. Грейсон, К. Одейлл. М., 1991.
23. Пронкин В.А. Управление персоналом в Японии / В.А. Пронкин, И.Д. Ладанов. М., Наука, 1989.
24. Корицкий Э.Б. Научный менеджмент: российская история / Э.Б. Корицкий, Г.В. Нинциева, В.Х. Щетов. СПб., 1999.
25. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М.: Дело, 1997.
26. Управление - это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. М., 1992.
27. История менеджмента: учебное пособие / Под редакцией Д.В. Валового / М., 1997.
28. История российского менеджмента. СПб., 1999.
29. Менеджмент организации: учебное пособие для подготовки к итоговому междисциплинарному экзамену профессиональной подготовки менеджера / под общей ред. В.Е. Ланкина. Таганрог: ТРТУ, 2006.
30. «Тойота» - методы эффективного управления. М.: Экономика, 1989.
31. Материалы сайта: <http://planovik.ru/management/12/5.htm>.
32. Материалы сайта: <http://www.humanities.edu.ru/db/msg/2417>.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Раздел 1. Теоретические основы курса «История менеджмента»	4
1.1. Понятие «менеджмент», цель и методы курса.	4
1.2. Возникновение и развитие менеджмента.	7
1.3. Менеджмент и организация.	10
Раздел 2. Управленческая мысль и практика в ранних цивилизациях Востока.	11
2.1. Управление и разделение труда.	11
2.2. Элементы менеджмента в Месопотамии.	13
2.3. Элементы менеджмента в Древнем Египте.	16
2.4. Элементы менеджмента в Древнем Китае.	19
2.5. Элементы менеджмента в Древней Индии.	20
Раздел 3. Управленческие идеи и практика в европейской цивилизации.	23
3.1. Менеджмент в Древней Греции.	23
3.2. Менеджмент в Древнем Риме.	28
3.3. Менеджмент в средневековой Европе.	31
3.4. Теория лидерства и власти Николо Макиавелли.	34
Раздел 4. Промышленная революция и ее влияние на развитие менеджмента.	37
4.1. Менеджмент эпохи Возрождения.	37
4.2. Эпоха машинного производства.	39
4.3. Вопросы работы с персоналом на первых фабриках.	41
Раздел 5. Индустриальная система и первые достижения в области менеджмента.	45
5.1. Роберт Оуэн.	47
5.2. Чарльз Бэббидж.	49
5.3. Эндрю Юр и Шарль Дюпин.	51
5.4. Дэниэл МакКэлем.	51
Раздел 6. Становление школы научного менеджмента.	53
6.1. Школы в истории менеджмента.	53
6.2. Ф. Тэйлор и принципы научного управления.	55
6.3. Г. Гантт: система формирования задач и вознаграждений.	59
6.4. Деятельность Ф. и Л. Гилбрет.	60
6.5. Гаррингтон Эмерсон.	61
Раздел 7. Административная теория в менеджменте.	63
7.1. А. Файоль и административная теория.	63
7.2. Бюрократия Макса Вебера.	67
Раздел 8. Школа человеческих отношений.	70
8.1. Отец промышленной психологии Г. Мюнстерберг.	70
8.2. «Менеджмент участия» М.П. Фоллетт.	71
8.3. Хоторнские эксперименты. Вклад Э. Мэйо и Ф. Ротлисбергера.	77

Раздел 9. Современный этап развития менеджмента. Поведенческое на- правление в менеджменте.	82
9.1. Понятие «мотивация»	82
9.2. Теории мотивации трудовой деятельности	85
9.3. Джэкоб Л. Морено, Курт Левин и исследования поведения групп.	94
Раздел 10. Системный подход в менеджменте.	95
10.1. Вклад в развитие менеджмента Ч. Бернарда.	95
10.2. Целевое управление Питера Друкера.	100
Раздел 11. Влияние национально-исторических факторов на развитие ме- неджмента. Разнообразие моделей менеджмента. Ситуационный подход.	101
11.1. Специфика анализа культуры.	101
11.2. Американский и японский менеджмент. Национальные особен- ности.	104
11.3. Концепция «7С».	107
11.4. Специфика ситуационного подхода.	109
Раздел 12. Развитие управления в России.	110
12.1. Управление в России до рубежа XIX-XX веков	110
12.2. Становление менеджмента на рубеже XIX-XX веков	112
12.3. Вклад А. Богданова в становление менеджмента в России	115
12.4. Деятельность О.А. Ерманского	117
12.5. А.К. Гастев и НОТ	119
12.6. Управление в России XX века	123
Заключение	126
Библиографический список	129

*Учебное издание*

**Тесленко** Ирина Владимировна  
**ИСТОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА**

Редактор *Н.П. Кубыщенко*  
Компьютерная верстка: *И.В. Тесленко*

---

Подписано в печать 13.04.2009

Формат  $60 \times 84 \frac{1}{16}$

Бумага писчая

Плоская печать

Усл. печ. л. 7,7

Уч.- изд. л. 7,5

Тираж 100 экз.

Заказ 2827

---

Редакционно-издательский отдел УГТУ – УПИ

620002, Екатеринбург, ул. Мира, 19

[rio@mail.ustu.ru](mailto:rio@mail.ustu.ru)

ООО «Издательство УМЦ УПИ»

620002, Екатеринбург, ул. Мира, 17

