



**Министерство образования и науки  
Российской Федерации  
Рубцовский индустриальный институт (филиал)  
ФГБОУ ВПО «Алтайский государственный технический  
университет им. И.И. Ползунова»**

**Е.В. Дирша**

**ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА  
(ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ)**

**Курс лекций**

Учебное пособие для студентов направления  
«Менеджмент»

Рубцовск 2014

ББК 65.29

Дирша Е.В. Теория менеджмента (история управленческой мысли): Курс лекций: Учебное пособие для студентов направления «Менеджмент» / Рубцовский индустриальный институт. – Рубцовск, 2014. – 99 с.

Учебное пособие предназначено для студентов направления «Менеджмент» в помощь при изучении дисциплины и подготовке к зачету. Представлены основные темы дисциплины, список рекомендуемой литературы.

Учебное пособие разработано в соответствии с Государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования направления «Менеджмент».

Рассмотрено и одобрено  
на заседании НМС РИИ.  
Протокол №9 от 25.12.14.

Рецензент: к.э.н., доцент

Т.В. Прокопьева

© Рубцовский индустриальный институт, 2014

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
Тема 1. Теоретические основы курса	5
Тема 2. Управленческая мысль и практика в ранних цивилизациях Востока	14
Тема 3. Пионеры менеджмента в индустриальной системе	26
Тема 4. Становление и развитие школы научного менеджмента	37
Тема 5. Становление административной теории	47
Тема 6. Вклад социальных наук в развитие научного менеджмента	59
Тема 7. Зарождение отечественного научного менеджмента	72
Тема 8. Становление школы человеческих отношений	87
ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА (ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ)»	98
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	99

## ВВЕДЕНИЕ

Учебное пособие представляет собой курс лекций по темам дисциплины «Теория менеджмента (история управленческой мысли)».

Дисциплина «Теория менеджмента (история управленческой мысли)» играет ключевую роль в системе профессиональной подготовки специалистов-менеджеров, так как формирует у студентов базовый набор знаний и умений, понятийный аппарат, необходимый для изучения большинства специальных дисциплин.

Для изучения дисциплины «Теория менеджмента (история управленческой мысли)» студент должен опираться на знание курсов: «Основы менеджмента», «Экономическая теория».

Предметом изучения дисциплины являются исторические временные этапы развития управленческой мысли.

Основной целью данного курса является формирование у студентов целостной системы знаний об истории развития управленческой мысли.

Изучив курс «Теория менеджмента (история управленческой мысли)», студент должен:

- знать:

- исторические тенденции развития менеджмента, этапы развития управленческой мысли;
- этапы развития практики управления до появления науки, школы менеджмента за рубежом, эволюцию школ и концепций научной организации труда и управления в России, особенности современной теории и практики управления;

- уметь:

- планировать свою учебно-образовательную деятельность, связанную с изучением дисциплины, адекватно осуществлять самооценку и самоконтроль;
- формулировать вопросы и выводы по существу обсуждаемой проблемы, дискутировать в рамках обсуждаемых вопросов;
- находить соответствие основных управленческих концепций и школ, в рамках которых они формировались;

- владеть:

- понятийным аппаратом основных управленческих школ.

При изучении курса следует руководствоваться рекомендованной литературой.

## **Тема 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КУРСА**

**1.1. Цели и задачи курса. Методология курса, культурная среда и её составляющие: экономическая, политическая, социальная**

**1.2. Измерения культуры и разнообразие форм их проявления в различных общественных и национальных системах**

**1.1. Цели и задачи курса. Методология курса, культурная среда и её составляющие: экономическая, политическая, социальная**

Менеджмент является неотъемлемой составной частью организационных структур, поэтому менеджмент рассматривают как сферу деятельности, наделенную определенными функциями, цель которых есть достижение эффективности приобретения, размещения и использования человеческих и материальных ресурсов. Таким образом, менеджмент как учение есть структура знаний об использовании менеджмента, его функций, целей и сферы деятельности.

Цель изучения данного курса заключается в рассмотрении наиболее значительных периодов в эволюции менеджмента от ранних ненаучных периодов до наших дней. Изучение менеджмента, так же как и изучение цивилизаций и культуры, представляет собой исследование истории непрерывного изменения взглядов на природу работы, человека и функционирования организаций.

Прослеживая происхождение и развитие современных концепций менеджмента, можно лучше понять аналитические и концептуальные инструменты профессии менеджера. Изучение истории менеджмента не только обеспечивает понимание его национальной специфики, но также создает представление о том, как опыт и знание теории менеджмента могут применяться в других организациях и культурах.

Методология курса является аналитической, синтетической, а также междисциплинарной. Она аналитическая в изучении людей, их основ, идей и их влияний. Ее синтетический характер проявляется в изучении тенденций, направлений и внешних сил, которые представляют концептуальные рамки понимания людей и их подходов к решению проблем управления. Междисциплинарная она в том смысле, что выходит за традиционные интерпретации менеджмента, вобрав в себя элементы истории экономики, социологии, психологи, истории общества с целью определения места менеджмента в культурно-исторической перспективе. В рамках данного курса менеджмент рассматривается в контексте его культурной среды и, таким образом, представляется возможным не только понять, каким был менеджмент, но и объяснить, почему его развитие происходило именно таким образом.

*Культурная среда.* Менеджмент не является замкнутой деятельностью, поскольку менеджер управляет своей организацией и принимает решения под воздействием определенного набора культурных ценностей и институтов.

Таким образом, менеджмент имеет характеристики открытой системы, в которой менеджер воздействует на окружающую его среду и, в свою очередь, оказывается под ее воздействием. Управленческая мысль не развивается в культурном вакууме, на работу менеджера всегда оказывает воздействие существующая культура.

*Культура* является для всего нашего сообщества наследием небиологических, человечески переданных характерных черт и включает в себя экономические, социальные и политические поведенческие формы, связанные с человеком. Культура есть совокупность и результаты преобразовательной деятельности человека и общества, воплотившихся в материальных и духовных ценностях. При изучении менеджмента содержание культуры будет ограничено экономическими, социальными и политическими идеями, которые оказывают влияние на управление организацией. Человеческое поведение является продуктом прошлых и настоящих культурных сил, и такая область науки как менеджмент также является продуктом экономических, социальных и политических сил прошлого и настоящего.

*Экономическим аспектом культуры* является отношение человека к ресурсам. Ресурсы могут быть как природными, так и произведенными самим человеком; этот термин обозначает как осязаемые объекты, так и неосязаемые усилия, которые способны, будучи используемыми, достигать определенных целей. Физические ресурсы включают в себя землю, здания, сырье, промежуточные продукты, инструменты и оборудование, а также другие осязаемые объекты, используемые человеком и организациями. Человеческие мысли и усилия также являются ресурсами, потому что они планируют, собирают, придают форму и представляют другие виды деятельности, результатом которых является производство продуктов или услуг.

В каждом обществе существует проблема ограниченности ресурсов и множественности экономических целей. История знает немало форм мобилизации этих дефицитных ресурсов для производства и распределения продуктов, услуг. Хейльбронер охарактеризовал эти методы использования ресурсов как: традиционный, командный и рыночный. Традиционный метод оперирует общественными принципами прошлого, когда технологии в основном статичны, занимаемые должности переходят из поколения в поколения, сельское хозяйство превалирует над промышленностью, а социальная и экономическая системы остаются практически неизменными. Командный метод представляет собой навязывание воли какой-либо центральной фигуры или организации относительно того, как ресурсы должны распределяться и использоваться. Экономическим главнокомандующим может быть монарх, фашистский диктатор или коллективистская центральная планирующая организация. В этом случае решения о том, что производить, какими должны быть цены и зарплаты, как должны распределяться товары и услуги, принимаются централизованно. Рыночный метод, который Хейльбронер относит к относительно недавно возникшим явлениям, опирается на безличную сеть сил и решений по распределению ресурсов. Цены,

заработные платы и процентные ставки устанавливаются в процессе торгов между теми, кто имеет продукты и услуги, и теми, кто в них нуждается; все ресурсы, таким образом, находят наилучшее применение, и отпадает необходимость во вмешательстве некоего центрального органа.

В настоящее время современные общества демонстрируют смешение элементов традиционной, командной и рыночной систем. Наше культурное наследие во многом подверглось влиянию традиционной и командной экономической философией как господствующих. Тем не менее, видно, что рыночная философия создала необходимость формального, систематического развития управленческой мысли. Состояние технологии и источник решений о распределении ресурсов в обществе во многом зависит от того, как менеджер строит свою работу.

В традиционно – ориентированной экономике роль менеджера будет ограничиваться предшествующими указаниями, принципами, в командно-ориентированной он будет простым исполнителем решений, принимаемых наверху, а рыночная система открывает возможности для новаторского использования ресурсов для достижения множественных целей.

*Социальный аспект* заключается в отношениях людей в рамках данной культурной среды. Человек не живет в одиночестве, а находит преимущества в объединении в группы с тем, чтобы выжить или достигнуть своих целей. В формировании групп первоначальной целью является образование объединения множества людей с различными потребностями, возможностями и ценностями. Вне этой разнородности любая однородность должна развиваться или группа не выживет. Таким образом, участники создают своеобразный контракт, который определяет некоторые общие правила и позволяет прийти к соглашению по поводу того, как следует вести себя для сохранения группы. Ненаписанный, но, тем не менее, обязывающий контракт определяет возможное поведение других людей и позволяет оценить возможную реакцию каждого индивида. Он включает некоторые соглашения о том, как лучше производить и координировать действия по выполнению поставленной задачи, будь то создание экономического продукта или достижение удовлетворения социальным сообществом.

Ценности, или культурные стандарты определения уместности данного типа поведения, являются другой частью социального взаимодействия. Так, этика в межличностных отношениях представляет собой вечную проблему. Экономические трансакции, наложившие глубокий отпечаток на общественное доверие человека к человеку, есть интеграционная часть социального контракта. Ценности меняются с течением времени и с изменением культуры. На действия менеджера оказывают влияние отношения между личностью и группой, а также социальные ценности, преобладающие в данном типе культуры.

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

собственности. Отсутствие государства и порядка именуется анархией; несмотря на то, что в этом случае существует некоторая возможность для защиты разумного человека от неразумного, результатом все же будет полный экономический, социальный и политический хаос.

Где начинается порядок, там заканчивается анархия. Для того, чтобы обеспечить порядок и стабильность, политические институты могут принимать самые различные формы, начиная от типичного государства до монархии или диктатуры. Такие понятия, как собственность, контракты и правосудие, являются ключевыми при рассмотрении политического аспекта культуры. В условиях демократии человек имеет право на частную собственность, свободу вступать или не вступать в договорные отношения и на апелляционную систему в правосудии. При диктатуре или монархии право владеть и использовать частную собственность жестко ограничены, договорное право лимитировано, а система правосудия зависит от прихоти 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. Менеджер находится под воздействием окружающей его культурной среды, а пути распределения и использования ресурсов эволюционируют вместе с изменяющимися взглядами на экономические, социальные и политические институты и ценности.

## **1.2. Измерения культуры и разнообразие форм их проявления в различных общественных и национальных системах**

Наиболее часто в литературе культуры подразделяют на восточные и западные. Сопоставление западной и восточной культур показывает значительные различия по многим базовым характеристикам. Сравнение характеристик восточной и западной культур представлено в таблице 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. В силу этого жители Востока более склонны признать право других людей на иной образ мысли, что дает им настрой на скорейшее понимание других культур. Западная же 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 1

Сравнение характеристик восточной и западной культур

<b>Восточная культура</b>	<b>Западная культура</b>
Синтетическая	Аналитическая
Коллективистская	Индивидуалистическая
Кооперативная	Конкурентная
Неопределенная	Точная
Конформистская	Эгоцентричная

Отметим также и вторую характеристику: коллективизм и индивидуализм. 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, рассматривая индивидуализм западных культур, можно обнаружить определенное различие в его проявлении. 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, и были едины только в одном – истреблении коренных жителей и лишении их земель. Этот индивидуализм, исходящий от эгоистического чувства, со временем по мере роста могущества страны и богатства ее граждан превратился в крайний индивидуализм, который на основе признания своей культуры высшей в сравнении с другими культурами объявил весь мир сферой национальных интересов и требует от остальной части человечества следования американской политике.

Западно-европейский индивидуализм далек от американской крайности и в последнее время все больше впитывает в себя элементы коллективизма. 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 доминировали в тот или иной период истории. Стремление таких временных центров распространения влияния, как правило, наталкивалось на совместное противодействие культурной (будь она политической, экономической или идеологической) экспансии менее сильных государств, которые благодаря объединению усилий могли защитить свою культурную специфику. Так, путем

проб и ошибок, Западная Европа сумела найти компромисс между индивидуализмом и коллективизмом, что сегодня весьма наглядно проявляется в создании Объединенной Европы.

Наибольший интерес для менеджмента и других управленческих дисциплин представляет теория Ключкольна и Стродтбека, которая основана на выделении характеристик, отражающих взаимоотношения между людьми и их отношение к ресурсам. Согласно этой теории культура имеет шесть основных характеристик (или уровней): отношение человека к окружающему миру, взаимоотношения людей, степень активности, природу людей, культурную оценку времени и концепцию пространства.

1. *Отношение человека к окружающей среде.* Эта характеристика культуры показывает, насколько люди покорны окружающей среде и способны ли покорить ее.

Американцы полагают, что могут контролировать окружающую среду. Они готовы ежегодно тратить миллиарды долларов на проведение различных исследований; считают, например, что причина рака может быть установлена, лекарство может быть найдено, и он может быть побежден. Этот взгляд на соотношение сил человека или его организации находит четкое отражение в философии менеджмента и организационного поведения.

В меньшей степени это отношение к природе характерно и русским. Вспомним недавние проекты по переброске сибирских рек на юг и многое другое. Отражение этого тезиса в массовом сознании нашло отражение в известной песне, содержащей фразу: «И на Марсе будут яблони цвести». Во многих странах Среднего и Ближнего Востока люди считают, что жизнь полностью предопределена Аллахом.

Между этими кардинально противоположными позициями есть и другие точки зрения. Одна из них предполагает гармонию с природой. Во многих дальневосточных странах (включая Японию) работа с природой предполагает ее использование с минимальными изменениями. Такая позиция получила отражение в психологии японцев, четко проявляется в их подходе к архитектуре и организационному поведению.

2. *Взаимоотношения людей.* Культуры могут быть классифицированы по степени ответственности за благосостояние других. Американцы, к примеру, до крайности индивидуалисты. Они используют личные качества и достижения для удовлетворения собственных желаний. Они считают, что ответственность человека заключается в заботе о самом себе. Англичане и французы придерживаются другой точки зрения: она основана на иерархических взаимоотношениях. Группы в этих странах построены по принципу ступеней и иерархии, и позиции группы чаще всего остаются неизменными во времени. Иерархические общества, как правило, аристократические и снобистские.

Представляется, что русские всегда ставили интересы общественные выше личностных. Это ощущается, в первую очередь, при анализе отношений личность – общество. Интересы общества, а точнее говоря, государства, которое всегда признавалось его выразителем, всегда были приоритетными.

Этим обстоятельством многие специалисты объясняют русский патриотизм. Люди отдавали государству все, что оно требовало и, естественно, требовали такого же с его стороны в случае кризиса. Если некоторые характерные качества русских как, например, трудолюбие, претерпели некоторую трансформацию в советское время, то патриотизм и приоритет интересов государства еще более усилились в указанный период. Этому способствовала и политика государства, обеспечивающего каким-то минимальным прожиточным уровнем всех своих лояльных граждан. Ту же роль играла и основная структурная единица русского общества на протяжении многих веков – сельская община – требовавшая подчинения личных интересов общим. И это признавалось людьми потому, что община в свою очередь, являлась средством защиты интересов каждого ее члена в критических ситуациях, была инструментом обеспечения безопасности каждого лояльного своего члена. Поэтому личная инициатива никогда не была столь развита в России, как в странах Запада. И сегодня мы ощущаем недостаток этой инициативы, как и естественную для россиян апелляцию к государству.

3. *Природа людей.* Рассматривает ли культура людей как нечто доброе, злое или как смесь того и другого? Можно отметить, что различный подход к своим и чужим демонстрирует большинство культур. Так, американцы в свое время объявили СССР империей зла. Себя же американцы видят людей изначально добрыми, но считают, что не следует терять бдительности.

Китайская традиция видела человека если и не исключительно злым, то со значительной долей этого качества. Результатом такого подхода стали появление философского направления легизм и детальная разработка имущественного и гражданского права. Так, чтобы исключить обогащение чиновников за счет взяток, государство еще в дохристианскую эпоху легализовало их, начав продавать различные управленческие ранги. Определенную близость к этому подходу демонстрирует и европейская культура с ее римским правом и макиавеллизмом. Николо Макиавелли так характеризовал природу: Все, кто пожелает построить государство и создать в нем законы, должны знать, что все люди плохие и всегда готовы проявить свою злую натуру, как только им представится возможность. Для того, чтобы справиться с такими злыми людьми, государь свободен в выборе стиля управления и достижения своих целей. Он должен заботиться о своей репутации, для чего совсем не обязательно быть добродетельным в выборе между любовью и страхом. Он должен избирать страх, силу и хитрость. Важна цель, а не средства ее достижения. Если правитель добивается успеха, то он будет оправдан, а его подлости забыты. Следует заметить, что уроки Макиавелли не прошли бесследно для европейской цивилизации и многих лидеров государств.

4. *Оценка степени активности.* Многие культуры предпочитают работать, то есть действие. Они вносят в жизнь всевозможные усовершенствования. Это относится в первую очередь к американской, европейской культурам. Люди много работают и надеются быть вознагражденными продвижениями,

поощрениями и другими формами признательности за их деятельность. Другие культуры (например, индийская) сосредотачиваются на контроле, когда люди сдерживают свои желания, постепенно достигая цели. Соединение этих подходов демонстрирует китайская культура.

Некоторые культуры предпочитают существование, то есть жизнь одним моментом. Эти культуры предпочитают идти по протоптанной дорожке и ищут мгновенного удовлетворения желаний. Традиционная африканская культура согласуется с низкой скоростью и способностью наслаждаться моментом, что полностью подтверждается и отношением ко времени.

Понимание степени активности той или иной культуры может дать вам представление о том, как люди работают и отдыхают, как принимают решения и каковы их критерии в вопросе получения вознаграждения. К примеру, культуры с преобладающей ориентацией существования принимают решения, основываясь скорее на эмоциях. Напротив, действующие и контролирующие культуры предпочитают прагматизм и рационализм при принятии решений.

*5. Оценка времени.* Прежде всего отметим, что культуры различаются по концентрации своего внимания на прошлом, настоящем или будущем. К примеру, итальянцы следуют традициям и ценят результаты исторической практики. Так же широко принята ориентация на прошлое в Индии и ряде других стран. Чаще всего это происходит у стран, которые имеют богатую историю и сохранившиеся памятники культуры давних времен.

Американцы сосредотачиваются на настоящем и ближайшем будущем. В типичных североамериканских организациях люди проходят повторную оценку каждые 6-12 месяцев.

Для японцев и особенно китайцев характерен упор на сегодня и дальнюю перспективу. Японским рабочим часто дается 10 лет или больше, чтобы доказать свою ценность. Китай, имеющий давнюю историю и исключительно богатую катаклизмами общественную практику, демонстрирует (в понимании американцев и многих европейцев) отсутствие динамизма, стремления быстро реагировать на изменения среды и, следовательно, консерватизм. Китайцы же полагают, что избегают не динамизма, а суеты. Для них время течет медленнее, чем для европейцев. Они понимают неизбежность решения проблем, но предпочитают заниматься ими тогда, когда те очевидно себя проявят, и решать их на основе эксперимента и многовариантного вариантного подхода. Ошибки слишком опасны для столь большой человеческой организации, живущей в течение длительного времени на пределе ресурсов.

Что касается россиян, особенно русских, то у них прослеживается ориентация на будущее, что, возможно, явилось следствием принятия христианства в его ортодоксальной доктрине, ориентированной на терпение и страдание в этой жизни и справедливое вознаграждение в будущей. Эта ориентация на будущее отражается и в сравнительно раннем приходе к идее перспективного планирования (первые пятилетки), и в некотором пренебрежении сегодняшними условиями ради будущих. Старшие поколения хорошо знакомы с послевоенной философией ориентации людей на создание

хороших жизненных условий не себе, а своим детям. Отметим также, что русские, в отличие от многих народов, сохраняют продолжительную помощь своим детям.

Наряду с различным подходом к настоящему, прошлому и будущему, существуют и национальные отличия в оценке скорости движения времени. Медленное развитие времени существует у китайцев, и многих народов экваториального пояса, но наиболее сильно оно ощущается в мусульманской цивилизации. У некоторых европейских народов, и особенно, североамериканцев, наоборот, обостренное чувство скоротечности времени. Это может объяснить, к примеру, тягу американцев назначать и приходить на встречи. К примеру, западные культуры видят во времени нечто быстротечное. Время – деньги, и оно должно быть использовано рационально. Знания об отношении культуры ко времени помогает понять, насколько широко используется долгосрочное планирование, продолжительность рабочего назначения.

б. *Отношение к пространству.* Некоторые культуры очень открытые и ведут дела открыто. С другой стороны, имеются культуры, которые придают большое значение конфиденциальности. Многие культуры смешивают в себе оба варианта и выбирают середину. Поведение русских отличается большой открытостью, что объясняется обширностью территорий. Но она, в свою очередь, позволяла нам не слишком беспокоиться об эффективном ее использовании.

Японские организации отражают общественный характер своей культуры. Управляющие и оперативные сотрудники работают в одной комнате, без каких-либо перегородок. Североамериканские фирмы отражают свои культурные ценности. Они используют офисы для демонстрации статуса владельца. В связи с этим интересно привести пример, отражающий проблемы, возникающие при взаимодействии представителей различных культур. В литературе описывается случай, когда американский менеджер высшего уровня не достиг должного понимания в Японии, так как оскорбил высокопоставленного японского представителя тем, что не оказал уважения, достойного его должности. Американца представили японскому представителю в офисе последнего. Американец решил, что этот человек чиновник, не занимает высокого положения, поскольку находился в небольшом и скромно обставленном кабинете. Американец не знал, что офисы высокопоставленных японских руководителей не выставляют напоказ символы статуса владельца, в отличие от своих американских партнеров.

В обществах со смешанной ориентацией смешивается общественное и частное. Эти различия в понимании пространства имеют очевидное значение для таких аспектов организаторской деятельности, как условия работы и общения.

Разные культуры отличаются и по использованию личного пространства. В принципе, каждый человек имеет то минимальное пространство, вторжение в которое другого создает некоторый дискомфорт. Вместе с тем, слишком



большая дистанция затрудняет коммуникации между людьми. Размеры личного пространства различаются в разных культурах. Так, например, латиноамериканцы и арабы предпочитают общаться на более близком расстоянии, чем европейцы. В литературе встречаются примеры, отражающие неэффективность коммуникаций между неподготовленными к нему представителями сильно различающихся в этом аспекте культур. Так, американский руководитель, прибывший в Перу, был встречен перуанскими коллегами холодно и недружелюбно потому, что во время переговоров *tete a tete* американец держался на расстоянии. Он не знал, что в Перу, по традиции, нужно стоять достаточно близко к человеку, с которым разговариваешь.

Следует отметить, что на организационное поведение влияет не только каждая характеристика в отдельности, но и в различном сочетании и комплексе. Так, открытые 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.

## **Тема 2. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ МЫСЛЬ И ПРАКТИКА В РАННИХ ЦИВИЛИЗАЦИЯХ ВОСТОКА**

**2.1. Изменение масштабов и сложности управления с созданием государственности. Общественное разделение труда и появление слоя социальных и хозяйственных менеджеров**

**2.2. Месопотамская цивилизация**

**2.3. Египетская цивилизация**

**2.4. Китайская цивилизация**

**2.5. Индийская цивилизация**

**2.1. Изменение масштабов и сложности управления с созданием государственности. Общественное разделение труда и появление слоя социальных и хозяйственных менеджеров**

Управление как особый вид человеческой деятельности появляется с первыми искусственными общностями (охотничьей группой, соседской общиной, затем государством). Именно с созданием первых государств появляется и первый слой профессиональных управленцев – менеджеров или социальных менеджеров. Представляется, что имеются все основания называть первых правителей менеджерами, так как их организаторская деятельность была направлена на социальные организации, которые одновременно являлись и хозяйственными организациями. Становление государственности привело к значительным изменениям в управленческой практике. И первые государства были созданы в Месопотамии. Государства были сложными организациями, что и потребовало развития управленческой практики.

*Общественное разделение труда. Традиционный взгляд на проблему.* Первоначальное разделение труда осуществлялось по полу и возрасту и было связано с физиологическими различиями и способностью выполнять различные виды работ. Мужчины были заняты на физически тяжелых работах, женщины и подростки – на более легких, к тому же подростки выполняли те виды деятельности, которые требовали меньших знаний и опыта, а женщины выполняли обязанности по поддержанию очага, уходу за малолетними детьми. Таким образом, *первое общественное разделение труда можно назвать физиологическим.*

*Второе общественное разделение труда связано с отделением земледелия от скотоводства* или скотоводства от земледелия. Эта специализация труда в значительной степени определялась географическими факторами и может быть определена как отраслевая, внутриаграрная.

*Третье общественное разделение труда связано с отделением или с выделением ремесла из земледелия.* С появлением орудий труда из металлов их создание становится весьма сложным, требующим особых материалов, технологий и знаний делом. Представляется, что это разделение труда следовало бы назвать *промышленным или просто производственным.* Ведь по сути дела все аграрное производство есть лишь воспроизводство природы и только с выделением ремесла человек создает отдельную отрасль, в которой создает, производит то, что не существует в природе.

*Четвертым разделением труда считается выделение торговли.* Это общественное разделение труда связано уже не с непосредственным производством, а с движением вокруг него. Представляется, что следует обратить внимание на еще одно, исключительно важное, на наш взгляд, общественное разделение труда – выделение исключительно ценной группы или слоя.

В Египте и в Шумере уже к концу IV тысячелетия до н.э. посевы легко давали десятикратные, двадцатикратные и больше урожаи. А это значит, что труд каждого человека стал производить значительно больше, чем было нужно для пропитания его самого. Община оказалась в состоянии не только прокормить помимо работников нетрудоспособных, не только создать надежный продовольственный резерв, но и освободить часть своих работоспособных людей от сельскохозяйственного труда. Кого же при первой возможности *общество освободило* от участия в непосредственной производственной деятельности, то есть от работы с орудиями труда, а при боевых действиях от непосредственного участия в схватке с врагом? Естественно, что при первом возникновении прибавочного продукта величина его была недостаточна для того, чтобы избыток можно было распределить на всех; а в то же время не все в территориальной общине имели одинаковые возможности обеспечить себя за счет других. В наиболее благоприятном положении оказывались, с одной стороны, военный вождь и его приближенные, а с другой – главный жрец (он же, как предполагают, был в странах речной ирригации и организатором орошения). Военный вождь и жрец могли

совпадать в одном лице. Процесс образования классового общества подчинен строго логическим законам. Для наилучшего и наибольшего развития производительных сил и культурно-идеологического роста общества необходимо наличие лиц, освобожденных от производительного труда. Это не значит, что общество сознательно освобождает от производительного труда именно наилучших организаторов, наиболее глубоких мыслителей, самых замечательных художников – отнюдь нет; излишек продукта, освобождающий от производительного труда, захватывают не те, которые способны его использовать наиболее рациональным образом, а те, кто мог. *Те, в чьих руках кулачная, вооруженная или идеологическая сила, те берут на себя и организационные задачи.* Большинство из них эксплуатирует чужой труд без пользы для общества; но какой-то процент выдвинувшихся составляют люди, которые действительно могут способствовать обществу в его техническом и культурном прогрессе.

*Управленческий взгляд на проблему общественного разделения труда и прибавочного продукта.* Первыми людьми, которых общество освободило от непосредственного производительного труда, были вожди, которые в качестве командующих на войне и в качестве представителей общины перед непознанными силами мира, персонифицировавшимися в богов, а также жрецы, которые представляли общину все перед теми же богами, своими магическими действиями обеспечивали покровительство духов природы наиболее важным делам, да к тому же еще и были организаторами орошения, то есть самой основы материального благополучия.

## **2.2. Месопотамская цивилизация**

Изменение масштабов и сложности менеджмента в государстве можно проследить на примере Месопотамии.

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. К концу периода создается обширная оросительная сеть в масштабах всей южной части страны. Для указанного периода характерен высокий уровень ремесел. На первом месте стоит металлургическое производство. Шумерские мастера овладевали методами литья, клепки, паяния. Из меди изготавливали различные орудия труда и оружие, научились также получать бронзу. Происходит отделение торговли от ремесла. Из общин выделяются специальные торговцы, которые занимаются обменом товаров и продуктов. Развивается торговля с Сирией, Закавказьем, Ираном, островами и побережьем Персидского залива. Ремесла и торговля сосредоточиваются в городских центрах, растет площадь городов, увеличивается число их жителей.



Хозяйство Нижней Месопотамии (будущего Шумера) разделялось на два сектора. В один входили большесемейные общинные хозяйства. В другой – 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. Это логично: ведь задачей жрецов было путем культовых действий и умилоствления божеств обеспечить общине благополучие. Но при тогдашнем уровне развития миропонимания или мироощущения культовые действия должны были представляться не менее целесообразными, чем технические, и естественно было поручить организацию тех и других одним и тем же лицам, наиболее уважаемым и мудрым по понятиям того времени. Не случайно на древнейших изобразительных памятниках Египта и Шумера вождь, жрец-предшественник царя, нередко изображался исполняющим земледельческий обряд. 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 называется управленческой функцией контроля и учета. В связи с этим в храмах зарождается письменность. Появление письменности в Месопотамии было вызвано потребностями управления хозяйством и результатом создания больших и сложных хозяйств.

Общество, сложившееся в III тысячелетии до н.э. у нижнего течения Евфрата, было разделено на сословия. К высшему сословию принадлежали члены свободных общин, участвовавшие в общинной собственности на землю и обладавшие правами общинного самоуправления, а первоначально и правом избрания вождя-правителя. К более низкому принадлежали члены персонала храмового или правительского хозяйства, владевшие землей только с условием служить и работать или вовсе ею не владевшие, а получавшие только паек. Кроме того, были рабы, которые стояли как бы вне сословий, поскольку с ними можно было в принципе обращаться как со скотом. Но, по существу, и они составляли особое, бесправное сословие. Сословное деление общества отражало отношение людей к общинам как социально-хозяйственным организациям. *Создание сословной структуры есть результат самоорганизации, то есть организации себя. Весь ее управленческий смысл*

*заключается в практически автоматическом, требующем минимум специальных управленческих действий по регулированию отношений как между сословиями, так и внутри их. Таким образом, сословное деление общества упрощало управление им.*

Из источников известно, что наибольшие структурные и технологические изменения происходили в государственном секторе, особенно в его наиболее постоянной составной – храмовых хозяйствах. Государство столь сильно нуждалось в расширении своей экономической базы, что шло на покупку земель у общинников, хотя это и требовало определенных финансовых средств и организационной деятельности. Дело в том, что приобретение земель из общинного фонда требовало согласия не только их хозяйственных владельцев, но и ближайшего окружения. Так, продажа земельного владения отдельно взятой обычной семьи происходила только с разрешения большесемейной общины в целом; продавец получал плату, а его родичи – разные приплаты в личную собственность. Продажа земли целой большесемейной общины происходила лишь с разрешения всех родственных большесемейных общин, патриархи которых происходили от общего предка по мужской линии, причем плату получал патриарх продающей общины, а приплаты и угощения – прочие родичи из всех заинтересованных домов. Наконец, если продавалась земля сразу нескольких домов, особенно если их мужчины принадлежали более чем к одному роду, требовалось согласие народного собрания территориальной общины или всего нома. Пир народному собранию устраивал покупатель – правитель.

*Государственный сектор пополнялся за счет выкупа общинных земель, что вело к большей независимости правителей от общин, количественному росту управленческого персонала и повышению производительности труда. В них отмечалась все большая специализация труда, рост количества наемных работников и более высокая производительность труда. Все это было следствием эффективного управления, которое вели самые квалифицированные менеджеры того времени – служители храмов.*

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

Он сделал централизованным не только государственное земледелие, но и скотоводство. Скот выращивался главным образом для жертв богам, а отчасти для кожевенного и сыроваренного производства. Снабжение храмов жертвами было разверстано 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, а также с позиций организации общества, то можно отметить ряд находок, инноваций, которые представляют интерес не только чисто теоретический, но и практический. Прежде всего, отметим, что в его деятельности четко прослеживается приоритет общей цели над целями составляющих хозяйство и общество элементов. Это видно из:

- организации центральных ремесленных мастерских, которые обеспечивали своей продукцией и государственные структуры, и храмы, и самих работников;

- изменения традиционной административной структуры и поочередной поставки жертвенных животных для центральных храмов;

- привлечения общинников и работников царского хозяйства в государственное хозяйство при необходимости.

И, наконец, необходимо отметить еще одно обстоятельство: бюрократическая власть была распространена и на общинников. Это означает, что Гудеа практически завершил процесс создания государства, так как подчинил власти всех коренных жителей своего государственного объединения.

Интересный способ выхода из кризиса продемонстрировала месопотамская цивилизация в старовавилонский период истории (20-17 вв. до н.э.), когда в результате длительных войн основа месопотамской цивилизации – ирригационная система – приходила в упадок. Все это болезненно отозвалось и на государственном, и на частных хозяйствах, но последние, будучи примитивно организованными, возрождались легче.

В силу этого государство предоставило возможность восстановления хозяйства инициативным предпринимателям, готовым вложить свою энергию в небольшие хозяйства и предприятия. Значительная часть государственных земель, ремесленных мастерских торговых предприятий перешли под контроль частных лиц; даже распределение жреческих должностей превратилось из функции государственной власти в предмет торговли, частных соглашений и завещаний. Многие виды налогов также, вероятно, отдавались на откуп частным лицам. Все эти меры оказали многостороннее воздействие на процессы и механизм национального хозяйства. Бурная хозяйственная жизнь, возросшая безопасность в едином централизованном государстве влекли в него множество переселенцев из ближайшего окружающего мира, что обеспечивало приток созидательной энергии, материальных средств и дешевой рабочей силы. И как следствие, в рассматриваемый период наблюдается расширение посевных

площадей (освоение залежных и целинных земель), расцвет такой интенсивной отрасли хозяйства, как садоводство (разведение финиковой пальмы), получение больших урожаев злаковых (ячменя) и масличных культур.

В значительной степени это достигалось за счет расширения ирригационной сети по всей стране. Специальные чиновники обязаны были строго наблюдать за состоянием больших и малых каналов. Важным своим деянием вавилонский царь считал проведение грандиозного канала, названного Рекой Хаммурапи, о котором говорилось, что это богатство народа, приносящее изобилие воды Шумеру и Аккаду. Развивалось в крупных масштабах и скотоводство, существовали стада крупного и мелкого рогатого скота, ослы, для пастбы которых нанимались пастухи. Часто скот отдавался внаем для работы на поле, гумне, перевозки тяжестей. Ремесло представлено самыми разными профессиями. Для оплаты труда ремесленников была установлена твердая плата, а также строгая ответственность за сделанную работу.

В древней Месопотамии наряду с великими организациями (дворцом и храмом) имелись и профессиональные ассоциации: объединения торговцев и ремесленников, строившиеся по типу гильдий, а также профессиональные группы предсказателей и высококвалифицированных специалистов по изгнанию злых духов.

### **2.3. Египетская цивилизация**

Значительный вклад в развитие практики и теории управления внесли египтяне. Пути становления государственности и образования национального хозяйства в долине Нила отличались от тех, что имели место в Месопотамии. Процесс обуздания реки, приспособления ее к нуждам людей был длительным и охватывал, по-видимому, целиком все IV тысячелетие до н.э. Могучий Нил не только поил, но и удобрял своим илом прибрежную почву. Но прежде чем река стала основой земледелия, она была освоена человеком, который своим трудом упорядочил огромные импульсивные и потому разрушительные энергии природы. 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 и где были высочайшая централизация и тотальный контроль, а также высокая степень регламентации общественной жизни, соответственно, существовал огромный управленческий аппарат. Египтяне разработали экстенсивные ирригационные проекты как дополнение к наводнениям Нила, и их инженерное искусство в пирамидах и каналах намного превосходило все то, что греки и римляне делали ранее.

В многоступенчатой пирамиде социального и хозяйственного управления Египта особо следует выделить самый многочисленный слой профессиональных менеджеров – писцов, которые от имени фараона тщательно следили за движением всех материальных ценностей, формированием и расходованием бюджета государства, периодически производили переписи

населения, перераспределяли простых людей по профессиям. Для египетского менеджмента уже на ранней стадии его развития характерна специализация как по видам работ, так и по отдельным направлениям, которые сегодня мы называем функциями менеджмента. Многочисленный штат различного рода служащих: писцов, надсмотрщиков, учетчиков, хранителей документов, управляющих, возглавляемых домоуправителем, который осуществлял общее руководство всей хозяйственной жизнью, организовывал и контролировал труд многочисленных работников. Это было началом рождения функций современного бизнеса.

Главным менеджером, от которого зависела судьба всей цивилизации, был фараон, получавший хорошее профессиональное управленческое образование с ранних лет в семье. Имеются случаи, когда в десятилетнем возрасте они принимали на себя ношу управления страной. 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.

Характерной формой организации труда в полеводстве в период Древнего царства были рабочие отряды. Эти труженики были лишены собственности на орудия и средства производства. Они получали довольствие из вельможных складов и производств. Работникам вменялось в обязанность выполнение определенного урока на хозяйство, которому они были подчинены; произведенное сверх урока могло поступать в их пользу с правом распоряжаться этой долей продукта.

История Египта и сохранившиеся письменные источники дают нам возможность увидеть на практике действие механизма развития национального хозяйства и управления им. Между концом Древнего и началом Среднего царства лежит длительный, охватывающий предположительно почти четверть тысячелетия, так называемый Переходный период – время раздробленности и больших социальных потрясений, время ожесточенной внутренней борьбы за новое объединение страны. Именно здесь, по-видимому, нужно искать истоки существенных отличий Среднеегипетского государства от минувшей эпохи Древнего царства. Распад единого государства, стремление номов к экономической и политической обособленности, их соперничество, борьба друг с другом пагубно отразились на всей экономической структуре страны, на единой ирригационной системе – основе хозяйственного благополучия Египта, что привело к голоду и социальным потрясениям. Внутренняя борьба



усугубляет и без того тяжелое положение Египта – гибель и разорение несут с собой непрекращающиеся раздоры между враждующими номами.

Египетские источники передают весь ужас того времени в понимании современников и их потомков. Видно, что вышеуказанный переходный период есть то, что сегодня называется хаосом, смутным временем. Этот хаос был не только разрушительным, болезненным, но и создал благоприятную почву для нововведений. Когда в тяжелых условиях людям не остается ничего, кроме как надеяться на себя, они активизируют поиск путей выживания, находят новые решения.

За время Переходного периода в условиях крушения единого управления ирригационными системами наблюдается значительное повышение местной инициативы. Именно в это время появляется более удобный плуг, позволяющий облегчить пахоту и улучшить качество обработки почвы; и в земледелии, и в ремесленном производстве возникает много новых орудий труда. Их изобретают порой в очень отдаленных друг от друга номах; постепенно они распространяются по всей стране в результате расширения внутреннего обмена; усовершенствуются старые орудия. К концу периода египтяне впервые начинают применять бронзу (сплав меди и олова); правда, и позже основным металлом в производстве по-прежнему остается чистая медь. В животноводстве появляется новая, более продуктивная порода крупного рогатого скота, со временем полностью заменившая прежнюю длиннорогую породу. Прогресс стимулировался попытками номов высвободить возможно больше свободных рук, призванных возместить в какой-то степени урон, связанный с нарушением единой для всей страны хозяйственной организации. Все новое в производстве затем закрепляется и развивается в рамках единого среднеегипетского государства.

Внутренний обмен в Египте Переходного периода возрос, хотя, казалось бы, условия были неблагоприятными. Это произошло в связи с упадком самодовлеющих хозяйств столичной знати эпохи Древнего царства и возрастанием роли в жизни страны небольших хозяйств. Владельцы этих хозяйств, в свое время, возможно, стали опорой монархов в их борьбе с царями, а затем выдвинулись на службе у многочисленных независимых правителей областей в Переходный период. Круг лиц, получавших за свою службу в административном аппарате, при дворе, в войске соответствующее их должностному положению материальное обеспечение, значительно возрос. Естественно, что 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, что и способствовало возникновению интенсивного обмена между ними, который остался характерным и для всей эпохи Среднего царства.

## 2.4. Китайская цивилизация

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. Увидев в управлении один из основных инструментов воздействия на все стороны общественной жизни и изменения ее в требуемом направлении, китайцы создали академию, выпускники которой, как правило, становились управленцами. Таким образом, они начали специализированную подготовку социальных и хозяйственных менеджеров за два тысячелетия до появления современного менеджмента.

История Древнего Китая дает много ценного материала как для теоретического обобщения, так и практического применения. Китайскую цивилизацию и ее систему управления характеризует исключительный прагматизм. Китайская философия родилась в середине первого тысячелетия до нашей эры в стремлении найти ответ на жизненно важный вопрос об организации общества. В обсуждении проблем управления обществом родились такие философские школы, как легизм, модизм, даосизм, конфуцианство. Китайский прагматизм сказался и в том, что философы в качестве советников правителей участвовали в практическом, экспериментальном поиске наилучших систем управления. Исключительно важным является и то обстоятельство, что древние мыслители Китая с самого начала 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.

В это же время была введена система рангов, которые присваивались не на основе наследственного права, а за военные заслуги. Позднее было разрешено приобретение рангов за деньги. Обратим внимание на это решение, имеющее отношение к такому сегодняшнему явлению, как взяточничество. Шан ян, исходивший из признания злой природы человека, нашел неординарный способ легального решения проблемы и показал, что легальное решение, в отличие от нелегального, может быть выгодным обществу.

Спустя 4 века, в эпоху Хань, в общей сложности существовало 20 рангов знатности.

## 2.5. Индийская цивилизация

Заметный вклад в развитие практики и теории менеджмента внесла еще одна восточная цивилизация – *индийская*. Для нее характерна взаимосвязь идеологической жизни общества с хозяйственной, активное государственное

регулирование, контроль за хозяйственной жизнью, многосторонняя государственная поддержка новых хозяйственных субъектов. 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 является своеобразная, не имеющая аналогов в мире система варн, переросшая затем в кастовую. В той или иной мере элементы кастовости наблюдались у многих народов и в разные исторические эпохи. Но нигде кастовая система не приобрела столь законченной формы и не продержалась столь долго.

Известно, что каждая система стремится к сохранению определенной стабильности в структуре и механизме управления. Это позволяет экономить значительные ресурсы за счет определенной самоорганизации. Нововведения же требуют огромных расходов энергии материальных, человеческих и, особенно, квалифицированных управленческих кадров. Именно этим объясняется длительная живучесть сословного деления общества. В этом отношении индийская цивилизация, индийская управленческая школа создала уникальную по своей жизнеспособности кастовую систему, которая обладает не только своей исключительной протяженностью во времени, но и стабильностью в пространстве. Если сословия допускали определенный обмен своими составляющими элементами, то касты исключали таковой. Беспрецедентный в истории менеджмента случай, который противоречит одному из основных законов развития организации – самоорганизации, степень которой определяется степенью открытости внешнему миру, внешнему воздействию. Касты же, как и предшествующие им варны, были одними из самых закрытых организаций. Достаточно напомнить, что членом касты нельзя стать иначе как по рождению.

Государственное регулирование хозяйственной жизни имело место во многих государствах и цивилизациях, но наиболее ярко и последовательно оно 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, который собирали с орошавшегося участка. Следует воздать должное государству и за возведение огороженных стенами городов, где селились не только жрецы, знать и воины, но и ремесленники, купцы и т.д.

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.

В новых поселениях делались пожалования земельных участков жрецам и деревенским чиновникам, причем эти участки нельзя было ни продать, ни заложить, ни передать по наследству. Даже крестьяне-налогоплательщики не могли передавать свою землю тем, с кого не взимались подати. Если земледelec не справлялся с обработкой выделенного ему участка, то участок передавался другому. Предположительно, что в рассматриваемый период в производство была включена значительная часть земель бассейна Ганга. Более того, колонизация могла коснуться и прилегавших к нему районов.

Индийская цивилизация дает первый известный учебник менеджмента – это найденная в начале XX века книга под названием Артхашастра, что означает в переводе учение о хозяйстве и государственном управлении. Она представляет собой системное изложение основных принципов и методов управления, должностных инструкций чиновников, осуществлявших организацию и контроль за деятельностью основных отраслей и предприятий. Поэтому его вполне можно назвать первым учебником менеджмента. Артхашастра – большое произведение, состоящее из 15 отделов, или книг. Каждый отдел в свою очередь имеет разделы и главы.

Первый отдел памятника начинается вступительной главой, где дано изложение правил поведения царя, а также вопросы назначения и испытания министров и главного советника, тайных агентов, наблюдения за враждебными и дружескими партиями, как и за царскими сыновьями т.п. И то обстоятельство, что автор начинает свою работу с поведения царя, который является главной фигурой в иерархической структуре, а затем переходит к необходимости управления государством с помощью советников и правилам их подбора, еще раз подчеркивает, что данный труд посвящен управлению.

Второй отдел, наиболее обширный в памятнике, представляется наиболее интересным с точки зрения рассматриваемого курса. В нем рассматриваются такие вопросы, как заселение и устройство 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. Уже само перечисление названий разделов говорит о рассмотрении широкого спектра проблем организации национального хозяйства и действия его механизма.

Третий отдел – судебный. В нем рассматриваются дела, связанные большей частью с вопросами хозяйственной деятельности: заключения сделок, в том числе имущественных, финансовых, трудовых, а также соблюдения взаимных обязательств, включая нанимателей и работников. По существу данный отдел 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, а также мерам по предупреждению стихийных бедствий и оказанию помощи пострадавшим со стороны государства.

Пятый отдел – о применении утонченных средств государственной политики – также включает в себя ряд проблем, имеющих отношение к рассматриваемому курсу. Большое внимание автор уделяет основному связующему национальное хозяйство элементу – сбору налогов и поиску иных путей пополнения казны государя, 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. Автор дает идеальные, желательные состояния и качества некоторых элементов. Среди качеств сельской местности преобладают требования к безопасности и хозяйственные. Весьма интересен и представленный здесь раздел, касающийся вопросов благополучия государства. В самом начале раздела дается определение благополучия, мира, труда и их взаимосвязь. Мир и труд являются основами благополучия. Трудом называют напряжение сил для доведения до конца предпринятого дела. Наслаждение благополучием, заключающимся в использовании плодов работы, называют миром (или мирным благосостоянием).

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.

Даже этот 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.

### **Тема 3. ПИОНЕРЫ МЕНЕДЖМЕНТА В ИНДУСТРИАЛЬНОЙ СИСТЕМЕ**

**3.1. Пионеры фабричного менеджмента. Р. Оуэн и поиски гармонии. Внимание к человеческому фактору производства**

**3.2. Ч. Беббидж и анализ производственных операций. Преимущества разделения труда**

**3.3. Э.Ур и Ч. Дюпин – пионеры управленческого образования в Англии и Франции**

**3.4. Становление производственного менеджмента в США. Железные дороги как сложные системы. Мак Кэлем и Генри пор. Первые попытки создания систем управления**

### **3.1. Пионеры фабричного менеджмента. Р. Оуэн и поиски гармонии. Внимание к человеческому фактору производства**

Преобразование Англии из аграрного в индустриальное общество происходило без наличия широкого слоя профессиональных менеджеров. Следует отметить, что в то время не имелось никакого общего знания относительно того, как управлять. Обучение управленцев заключалось в ознакомлении их 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 и не содержало в себе даже незначительного обобщения. Менеджер, обученный для работы в одной отрасли, оказывался прикованным к ней, так как для работы в иной отрасли следовало проходить обучение заново. В то время не имелось никакого свода действий и обязанностей менеджера. 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.

Индустриальная система поставила перед владельцами, менеджерами, и обществом в целом новые проблемы. Решением этих проблем занималось множество менеджеров в различных промышленных странах. К сожалению, деятельность большинства из них не получила документированного отражения. История хранит довольно скудные упоминания, так как ряд материалов потерян или уничтожен. Некоторые известные идеи, как оказалось, никогда и не были записаны, а известные нам суждения, возможно, являются лишь малой частью того, что имелось фактически.

*Роберт Оуэн.* В бурную эпоху промышленной революции Роберт Оуэн (1771-1858) явился своего рода парадоксом. Будучи успешным предпринимателем, он пытался остановить волну индустриализма, поскольку видел в нем зло, и призывал к новому моральному порядку, основанному на социальной реорганизации. Он имел определенное представление о том, каким должно было быть новое индустриальное общество. Это должна была быть комбинация сельскохозяйственной и индустриальной коммуны и возвращение к прошедшим дням, ко времени более примитивного человека. Философски, он рассматривал человека как бессильного, находящегося во власти машин, которые разрушили моральную цель человека и его социальную солидарность. Его борьба была длительной и тщетной.

Оуэн в возрасте 18 лет основал свою первую фабрику в Манчестере. Он объединился с механиком по имени Эрнест Джонс. Джонс взял на себя ответственность за состояние и использование техники, а Оуэн – за управление. Его фирма стала прибыльной, и тогда он решил стать наемным менеджером. Поэтому продал свое оборудование Г. Дринкуотеру и нанялся к нему. Он 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 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, оставленный Г. Дринкуотером наедине с менеджментом и рабочими, принес успех заводу. Он переставил оборудование, улучшил условия труда рабочих и достиг большого влияния на своих подчиненных. Позже он приписывал успех в общении с рабочими своей привычке к точности и знанию человеческой натуры. Он оставил Дринкуотера в 1794 или 1795 году, чтобы основать новое товарищество. В Нью Ланарке он использовал от четырех до пяти сотен местных подмастерьев, детей нищих, передаваемых властями по защите бедных всем, кто может взять их на работу. Дети работали по 13 часов в день, включая 75 минут для принятия пищи. Оуэн продолжал нанимать детей и стремился улучшить их проживание и условия труда.

В Нью Ланарке Оуэн столкнулся с теми же самыми дисциплинарными проблемами, что и на других фабриках. Занимаясь, как и другие, созданием новой фабричной этики, он отдавал предпочтение убеждению и уговорам, а не телесным наказаниям. Он разработал особое уникальное устройство, так называемый тихий монитор, для улучшения дисциплины. По этой системе Оуэн ставил четыре различных оценки каждому своему помощнику, а те, в свою очередь, каждому из своих подчиненных. Эти оценки различались цветами: черный, синий, желтый и белый в порядке возрастания качества. Брусок дерева с четырех сторон окрашивался в разные цвета. В конце каждого рабочего дня выставлялись оценки, и соответствующая оценке сторона бруска поворачивалась к пролету цеха. Любой рабочий, проходя мимо блока, мог быстро оценить работу свою и других рабочих за прошедший день. Это новшество должно было мотивировать хороших парней и подгонять отстающих.

Предвосхищая Мэйо и других исследователей, признавший важность человеческого фактора в организации, Оуэн сформулировал свои объяснения в новую 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, также как каждый рычаг или колесо, эффективно сотрудничала 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?»

Оуэн упрекал своих коллег-производителей за то, что они не учитывали человеческий фактор. Он обвинял их в том, что они, улучшая машины, занимаясь специализацией труда и, сокращая затраты, не делали никакого вклада в человеческие ресурсы.

Эти взгляды принесли ему клеймо радикала и еще более затруднили попытки убедить других в необходимости реформ. Оуэн чувствовал, что критическая ошибка всех существующих религий – проповедование доктрины человеческой ответственности. Он придерживался мнения, что человек – это создание своей среды, относительно неспособное уйти от нее без морального перевооружения посредством образования. Вопреки взглядам церкви, которая считала, что хороший характер можно воспитать обещанием награды или наказания, Оуэн, особенно поздний, 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 фабричный законопроект, который запрещал нанимать детей в возрасте до десяти лет, устанавливал для них рабочий день продолжительностью более десяти с половиной часов и занимать их в ночные смены. Его предложение было слишком радикальным для других предпринимателей и политических деятелей того времени. После многочисленных политических интриг законопроект стал законом в 1819 году. Без определенного механизма и контроля за его исполнением закон был беззубым.

После неудачи изменить Англию Оуэн оценил открытость Америки и основал первую кооперативную коммуну в Новой Гармонии (Штат Индиана) в 1824 году. Она действовала на основе его принципов. Это предприятие потерпело крушение через три года, и Оуэн оказался материально и эмоционально надломленным. Оуэн думал, что то, чему он научился на своих хлопкопрядильных фабриках, можно применить к целому обществу, но он не смог убедить других, что его новая мораль реалистичная, а не утопическая. Как реформатор Оуэн разработал законы о пособии бедным и предложил решение проблем безработицы. Он предложил создать деревни сотрудничества (подобно Новой Гармонии), которые занимались бы аграрным производством на основе общего использования доходов (идея коллективного контроля над средствами производства).

### **3.2. Ч. Бэббидж и анализ производственных операций. Преимущества разделения труда**

Чарльз Бэббидж стал существенной фигурой в менеджменте намного раньше Фредерика Тейлора. Будучи в основном технически ориентированным менеджером, как и все его современники, Бэббидж создал и применил ряд технологических новинок, помогавшим человеческим усилиям. Благодаря этому он занял достойное место в истории исследования операций и науки управления. Он разработал и применил научный подход к менеджменту намного раньше эпохи научного управления в Америке. Научная продукция Бэббиджа феноменальна. Он продемонстрировал первый в мире автоматический калькулятор, свою дифференцирующую машину в 1822 году. Девяносто одним годом позже ее основные принципы были использованы в

счетных машинах Бурронгса. Бэббидж пользовался поддержкой правительства в работе над калькулятором. В концепции компьютера Бэббиджа имелись все основные элементы современных моделей. У него был запас или устройство памяти, арифметическая единица, внешний хранитель памяти и условные преобразователи. Бэббидж создал игровые программы для своего компьютера, которые стали предшественниками современных игровых методов бизнеса. Компьютер Бэббиджа не стал коммерческой реальностью. Больше ста лет концепция компьютера Бэббиджа оставалась невостребованной, ожидая развития электронной технологии.

Любознательный ум Бэббиджа и широкие интересы привели его к изучению менеджмента. Бэббидж заинтересовался производством и управлением, сталкиваясь с проблемами создания и производства соей машины и посещая многие английские 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, подобно Адаму Смиту, был очарован принципом разделения труда и чувствовал, что все развитые цивилизации достигли своего положения через этот процесс. Для Бэббиджа разделение труда увеличило его эффективность вследствие следующих обстоятельств:

1. Времени, требуемого для обучения ... чем больше различных процессов, тем больше время, которое ученик должен потратить на приобретение знаний ... Однако, если вместо изучения всех процессов, нужных для производства иглы, ученик ограничился бы одним, то время, затраченное на обучение, будет меньше, и всё остальное время он будет работать на владельца ...

2. Потери материалов в процессе обучения. Какое-то количество материала будет ... либо использовано с пользой, или испорчено кем-то, кто изучает искусство. Если каждый человек тратит материал, приобретая квалификацию в каждом процессе, количество затрат будет гораздо больше, чем затраты при обучении одному процессу ...

3. Экономии времени вследствие отсутствия перехода от одной операции к другой. Так как мышцы привыкают к определенной операции, то с привычкой выполнять одну операцию усталость переносится в гораздо большей степени, чем при выполнении нескольких операций.

4. Замены инструментов. В последовательных процессах заняты различные инструменты и потеряется время при переходе от одного действия к другому ... Во многих процессах инструменты особенно утонченные, требуют особой деликатности в использовании.

5. Навыков, приобретаемых частым повторением одних и тех же процессов. Постоянное повторение одного и того же процесса обязательно приводит к тому, что рабочий доходит до высшей (наилучшей) степени мастерства в своем деле, чего никогда нельзя добиться от рабочего, который обязан выполнять несколько различных процессов.

6. Разделение труда предполагает приспособление инструментов и машин к выполняемым процессам. Когда процесс является единственным для каждого работника, все его внимание посвящается очень ограниченному и простому действию, что дает возможность усовершенствовать инструмент или способы использования его. Такое улучшение инструментов – первый шаг к созданию машины.

Бэббидж также заметил, что разделение труда может применяться не только к ручным процессам, но и к умственным. В качестве примера он приводил разделение умственного труда, введенное Дж. Ф. Прони, который успешно разделил своих работников на квалифицированных, полуквалифицированных и работников с низкой квалификацией при составлении сложных математических таблиц. Благодаря этому методу Прони мог эффективно использовать своих высококвалифицированных математиков, давая им более сложные задачи, а черновую, но необходимую работу поручая тем, кто знал только сложение и вычитание.

Он создал также метод наблюдения производства, который был очень близок 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 было та же процедура, которая используется современным аналитиком или консультантом.

Он пытался показать взаимность интересов рабочего и фабричного владельца, подобно тому, что Тейлор сказал 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 имеет две стороны: во-первых, доля заработной платы зависит от прибыли предприятия; а во-вторых, рабочий должен получить максимальную долю прибыли от применения любого усовершенствования, которое он придумал, то есть премию за предложение. Таким образом, рабочий по Бэббиджу получает постоянный оклад, основанный на характере выполняемой работы, и дополнительно к этому определенную долю прибыли предприятия, а инициативные работники – еще и определяемую соответствующим комитетом премию в размере определенной части прибыли, получаемой от внедрения рационализаторского предложения. Бэббидж видел ряд преимуществ такого подхода:

- 1) каждый рабочий непосредственно заинтересован в процветании фирмы;
- 2) работник стимулируется на сокращение потерь и устранение ошибок в менеджменте;

3) улучшается деятельность всех подразделений организации;

4) только рабочие с высокой квалификацией и моралью выживают в такой системе, поскольку все заинтересованы в том, чтобы нанимать самых уважаемых и умелых.

В условиях участия работников в разделе прибыли рабочая группа заинтересована в устранении всего, что уменьшает их долю прибыли. Наконец, Бэббидж считал, что его схема устранит необходимость согласования интересов рабочих и предпринимателей, поскольку они не будут различаться. При такой взаимосвязи интересов исчезает притеснение одного человека другим, создаются условия для всеобщего процветания.

Таким образом, Чарльз Бэббидж внес существенный вклад в науку, продвинулся дальше своих современников в понимании проблем зарождавшейся фабричной системы. Его аналитический, научный подход к изучению производства, его признание потребности в новых подходах в стимулировании сотрудничества рабочих и его поиск новой гармонии между менеджером и рабочим сделали его провозвестником в менеджменте.

### **3.3. Э.Ур и Ч. Дюпин – пионеры управленческого образования в Англии и Франции**

Эндрю Ур работал в середине восемнадцатого столетия в Глазго. Он обучал рабочих основам наук и был признан одним из лучших преподавателей Англии того времени. Потребность в белых воротничках привела к тому, что вскоре в учебных классах рабочих заменили клерки, оптовые и мелкие торговцы и владельцы магазинов. Представители этих классов чаще всего нанимались в качестве менеджеров. Многие бывшие студенты Ура являлись владельцами и менеджерами фабрик в различных районах страны.

Ур, глубоко заинтересованный в индустриальном образовании, подготовил к публикации ряд работ о принципах и процессах производства. Основной принцип фабричной системы в его понимании состоял в замене ручного труда механическим и повышении мастерства и умений работников. И хотя Ур посвятил большую часть своей книги техническим проблемам производства шелка, хлопка, шерстяных и льняных изделий, он, в конце концов, пришел к проблемам менеджмента. Очевидно, что это были первые попытки изучения менеджмента, и Ур искал автоматический план, направленный на предотвращение нередких случаев остановки работы отдельными рабочими по собственному желанию, что ввергало все предприятие в состояние хаоса. Согласно Уру рабочие должны признать выгоды механизации и не сопротивляться ее внедрению. Для внедрения этого автоматического плана менеджмент должен организовать и соединить производителей так, чтобы достигнуть гармонии в целом. В каждой организации существовали три принципа действия или три органические системы: механическая, моральная и коммерческая. Так как введение этих систем само по себе не решало проблем, Ур предлагал объединить их в гармонию самоуправяемого агентства.



Механическая система относилась к технике и процессам производства, моральная – к персоналу, а коммерческая – к организации продаж и финансированию.

Ур был защитником фабричной системы, видя в ней больше выгод, чем проблем для общества. Его рекомендации по менеджменту были технически ориентированными. Он призывал рабочих не сопротивляться, а принимать механизацию. В работе Ура относительно мало обобщений, поскольку он был озабочен управлением предприятиями отдельных отраслей промышленности, в частности, текстильной.

Инженер барон Шарль Дюпин (1784-1873), француз, был новатором в индустриальном образовании. Он создал свои собственные учебные планы, в соответствии с которыми 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 страны. Дюпину нельзя приписать развитие новых принципов менеджмента. Его вклад состоит в организации курса индустриального образования и, возможно, во влиянии на работы Анри Файоля, которому приписывают первенство в различении технических и административных навыков, в обосновании возможности и необходимости обучения менеджменту.

За 80 лет до Файоля Ш. Дюпин 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».

Специальное обучение, то есть занятия, которые вели Дюпин и Ур, по мнению французского, сильно отличались от типичных программ обучения в технических школах.

Ш. 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.

В его работе было не столько анализа менеджмента, сколько увещаний устранения борьбы между различными сторонами. Дюпин признавал обеспокоенность рабочих механизацией французской промышленности и призывал рабочих и менеджеров признать выгоды механизация как для себя лично, так и для общества. Сама жизнь требовала широкого распространения индустриального обучения для того, чтобы и крестьянин, и чернорабочий могли участвовать в развитии промышленности. Таким образом, в работе Дюпина было понимание проблем своего времени, проблем Франции и всего мира в двадцатом и двадцать первом веках.

### **3.4. Становление производственного менеджмента в США. Железные дороги как сложные системы. Мак Кэлем и Генри Пор. Первые попытки создания систем управления**

Девятнадцатое столетие в Америке было эрой динамического роста и расширения фабричной системы. Экономическое положение Америки до гражданской войны можно охарактеризовать как появление индустриальной системы, а после гражданской войны – как время изменения культурных ценностей, по мере роста промышленности.

Промышленная революция в Америке имела три аспекта: энергия, транспортные средства и средства коммуникации. Основы использования энергии пара были заложены в Англии, но активно реализовались в Америке. Быстро расширяющаяся сеть железных дорог открыла новые рынки для продукции. Снижение стоимости транспортных средств и новые рынки помогли сломать региональные монополии и барьеры, стимулируя предпринимателей к внедрению и развитию новых методов производства. Телеграф Самюэля Ф.В. Морса (1844) позволил координацию многих сделок растущей экономики.

Промышленная революция в Америке началась с текстильной промышленности и была продолжена строительством железных дорог и развитием сталелитейной промышленности. Железные дороги, фланцевые колеса и локомотивы начали появляться только в 1830 году, и к 1850 году железнодорожная промышленность внесла новые изменения в американскую жизнь.

В то время как управление текстильными фирмами было в значительной степени привязано к ранним английским методам управления, железные дороги создавали совершенно новые проблемы. Железные дороги были первым американским бизнесом, который развился до таких размеров и сложности, что требовали создания новых методов управления огромными финансовыми потоками, создания и управления объединенной системой грузовых потоков и станций, а также расстановкой рабочей силы, рассеянной на обширной территории. Все это требовало менеджеров, способных управлять многоэлементными процессами. Пионеры этой отрасли не только создавали первые организационные структуры, но и, в сущности, растили первых профессиональных менеджеров. В отличие от текстильных и других заводов, железные дороги были рассеяны по большой территории. Сотни станций и тысячи миль дорог не могли контролироваться одним человеком, что делало коммуникации проблемой номер один. Вложения в железные дороги и подвижной состав были огромны и требовали долгосрочного планирования, направленного на то, чтобы большие постоянные затраты капитала не были размещены в несоответствующей части рынка. Безопасность пассажиров и предотвращение повреждений или потерь груза во время перевозки были также крайне необходимы для успеха. Учитывая эти проблемы в распределении и использовании огромных по своим масштабам ресурсов, можно признать

естественным, что менеджеры железных дорог были пионерами в развитии менеджмента.

Дэниэл Мак Кэлем выполнял обязанности генерала – интенданта Эрийской линии в 1854 году и развивал систему управления ею. Он ушел в отставку в 1857, а во время гражданской войны управлял национальными железными дорогами. Он разработал набор процедур для управления действиями в этой отрасли. Для него хорошее управление основывалось на хорошей 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. Он выразил свои принципы менеджмента так:

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

Мак Кэлему 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, присущие его работе. Затем, он создал многочисленные правила, чтобы ограничить возможности людей делать работу в соответствии со своим пониманием.

Наконец, Мак Кэлем создал формальную организационную диаграмму (которую он позже выставил на продажу). Диаграмма 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. Мак Кэлем не допускал никаких исключений в этом принципе единства команды; любые действия вне этого принципа

сломали бы его систему управления, основанную на персональной ответственности.

Мак Кэлем также создал информационный менеджмент, возможно, самый совершенный для своего времени. Он 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 Мак Кэлема была успешной, с точки зрения управляющих, но вызвала гнев рабочих. Разросшийся хор разногласий вынудил его уйти в отставку. Однако Мак Кэлем заслужил высшую похвалу от Генри Варнума Пора, редактора журнала «Железные дороги Америки» и представителя промышленности. Последователи Мак Кэлема развили ряд отдельных операций и направления деятельности менеджмента. Работа Мак Кэлема, несмотря на ее некоторые недостатки, – один из ярких первых примеров попыток управления большими системами.

Генри Варнум Пор (1812-1905), редактор журнала «Железные дороги Америки», пытался найти более общие принципы управления железными дорогами, включая управление финансами. Пор сделал свой журнал надежным источником информации для инвесторов и менеджеров. Его передовые статьи обсуждали достижения железной дороги, проблемы, необходимые реформы и представляли детальную финансовую и оперативную информацию. После войны его Руководство по железным дорогам в Соединенных Штатах занималось сбором и распространением всей информации по данной отрасли хозяйства.

Пор искал более общие принципы преодоления опасности понимания человека как машины, от которой можно получать требуемое поведение выплатой заработной платы. Он отмечал, что невозможно описать все обязанности работника, тем более, что самый ценный вклад часто бывает добровольным. Четкое описание обязанностей и бюрократизация управления уменьшило бы стимулы и неизбежно привело бы железные дороги, по мнению Пора, к проблемам, свойственным твердым управленческим структурам типа военных и правительственных. Согласно Пору, лучшим решением могло быть управление, основанное на сотрудничестве. Высшее руководство должно быть душой предприятия, вселяющей жизнь, силу интеллекта и подчинение в каждую составную часть организации. Эта душа не должна быть фрагментарной или разделенной, когда придается одно направление голове, другое – рукам, третье – ногам. Всюду, где имеется недостаток единства, неизбежен недостаток энергии, интеллекта, жизни, ответственности и подчинения.

## **Тема 4. СТАНОВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ШКОЛЫ НАУЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

**4.1. Ф. Тейлор: практическая деятельность и поиск новых методов управления. «Управление фабрикой» и «Принципы научного управления» – новый подход к менеджменту. Философия менеджмента. Тейлор и человеческий фактор**

**4.2. Г. Гантт: система формирования задач и вознаграждений. Ф. Гилберт – путь от консалтинговой компании к «Обществу по поддержке научного менеджмента»**

**4.1. Ф. Тейлор: практическая деятельность и поиск новых методов управления. «Управление фабрикой» и «Принципы научного управления» – новый подход к менеджменту. Философия менеджмента. Тейлор и человеческий фактор**

Фредерик Винслоу Тейлор (1856-1915) положил начало эпохе, которая может быть охарактеризована как поиск способностей и систематизация знаний о менеджменте. Последние десятилетия 19 века характеризуются исключительным накоплением ресурсов в американской индустрии. Широкое использование электрической энергии на предприятиях и механизация ручного труда привели к потенциально высокой продуктивности и массовому производству техники. Накопление ресурсов и развитие технологии ярко высветило главное препятствие на пути к более высокой производительности, которым являлись незрелые формы управления. И нигде это не наблюдалось так очевидно, как на самом предприятии. Труд был сильно специализирован и требовал поддержки и координации, интеграции и систематизации работы. И совсем не случайно, что первые попытки систематизировать управление исходили от инженеров. Инженеры создавали оборудование, содействовали его внедрению, помогали советами по его использованию и оказывали большую помощь в решении управленческих проблем. Поэтому первые авторы в области менеджмента подчеркивали технологию и методы управления эффективностью производства в рамках цеха, что являлось в то время главной проблемой производства. Один из этих инженеров выделяется своим особым вкладом в систематизацию управления. Он получил признание как отец научного менеджмента.

Фредерик Винслоу Тейлор родился в Пенсильвании в семье довольно процветающего адвоката. Еще в молодости он был очарован научными исследованиями, поисками и экспериментами, наделен страстью к улучшениям и исправлениям вещей на основе фактов и рано для своих лет досадовал на какую – то нехватку лучшего пути. Он тщательно изучал, анализировал игру в крикет как лучший метод пресечения местности.

Рвение и необыкновенная энергия Тейлора, приводившие к занятиям до поздней ночи, сказались на его здоровье. После успешной сдачи экзаменов в

Гарвард, вследствие ухудшения здоровья, он начал свою трудовую деятельность в качестве модельщика рабочего на металлургическом предприятии. Там Тейлор прошел за 6 лет путь от рабочего до главного инженера. Осознавая необходимость технического образования, он поступил на заочное отделение технологического института и получил степень инженера – механика в 1883 году.

У Тейлора не было опыта управления, и он полагался исключительно на собственные исследования. Его лобовая атака производственных проблем привела к ранним конфликтам с рабочими. Как только он завоевал авторитет среди рабочих, то сразу принялся за исправление ситуации. Он не мог смотреть равнодушно на то, что рабочий делал меньше, чем может. Для него это было противоестественным и, возможно, представлялось большим грехом.

Ограничение выпуска продукции классифицировалось Тейлором как естественное отлынивание и систематическое отлынивание. Естественное отлынивание являлось результатом инстинкта и тенденции человека не усердствовать, в то время как систематическая форма является результатом оценки ими отношений с другими людьми. Просто отлынивание менеджер может преодолеть, если вдохновит или заставит человека выполнять норму. Систематическое отлынивание ведет к различным проблемам, и менеджеры годами пытались справиться с тенденцией соответствовать групповым стандартам производительности.

Система сдельной работы, введенная еще задолго до Тейлора, поощряла побудительные мотивы и инициативу тем, что оплачивала выпуск продукции. Такие системы полностью провалились до Тейлора, так как стандарты были плохо установлены, а работодатели урезали зарплату рабочим, как только те начинали зарабатывать больше. Рабочие ради защиты своих интересов скрывали новые более прогрессивные методы и приемы работы и совершенствования. Помня о прошлом опыте урезания зарплаты при превышении определенного уровня, рабочие пришли к соглашению относительно производительности и заработка. Тейлор не порицал этих людей и даже симпатизировал им, так как чувствовал, что это были ошибки системы.

Первые попытки изменить систему натолкнулись на противодействие рабочих. Он пытался убедить, что они могут сделать больше. Тейлор начал с объяснения токарям того, как можно получить больше продукции с меньшими затратами благодаря его новым методам работы. Но он потерпел неудачу, т.к. они отказывались следовать его инструкциям. Он решился на более крупные изменения норм труда и оплаты: теперь они должны были работать лучше за ту же цену. Люди ответили порчей и остановкой машин. На что Тейлор ответил системой штрафов (доходы от штрафов шли в пользу рабочих). Тейлор не выиграл в битве со станочниками, но извлек из борьбы полезный урок. Он больше никогда не будет использовать систему штрафов и позже создаст строгие правила против урезания зарплаты. Тейлор пришел к выводу о том, что для предотвращения таких неприятных стычек между рабочими и управленцами следовало создать новую промышленную схему.

Он полагал, что сможет преодолеть отлынивание тщательным исследованием работы в целях установления точных норм выработки. Проблема состояла в нахождении полных и справедливых норм для каждого задания. Тейлор решил установить научно, что люди должны делать с оборудованием и материалами. Для этого он начал использовать методы научного поиска данных путем эмпирических исследований. Тейлор, вероятно, и не задумывался о создании некой общей теории, применимой к другим профессиям и отраслям, он просто исходил из необходимости преодолеть вражду и антагонизм рабочих.

Изучение времени операций стало основой всей системы Тейлора. Оно сформулировало основу научного подхода к работе и имело 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 ее 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 как раз в этих надбавках и видели ненаучность метода Тейлора, т.к. они определялись на основе опыта и интуиции исследователя. Конструктивная фаза включала создание картотеки элементарных операций и времени, затрачиваемого на выполнение отдельных операций или их групп. Более того, эта фаза вела к поиску улучшений в приборах, машинах, материалах, методах и конечной стандартизации всех элементов, окружающих и сопровождающих работу.

В своей статье «Система дифференцированной оплаты» Фредерик Тейлор впервые заявил о новой системе. Система Тейлора включала три части: изучение и анализ времени выполнения операций для установления норм или стандартов, дифференциальная оплата сдельной работы, плата человеку, а не занимаемой должности. По мнению Тейлора, участие в прибылях провалилось, т.к.: 1) участие всех в прибылях не обращало внимания на вклад отдельного человека, отбивало охоту работать; 2) отдаленность вознаграждения. Второй пункт критики Тейлора явился следствием его способности проникновения в суть психологического принципа временной ассоциации, т.е. учета времени вознаграждения с поощряемым поведением. Тейлор понимал, что вознаграждение, получаемое в конце года, не является стимулом максимальной производительности в данный конкретный день.

Тейлор исходил из признания, что, противясь получению рабочим 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 производить больше стандарта благодаря

эффективным условиям и с меньшими затратами усилий. Результатом была высокая производительность труда, которая выливалась в меньшие затраты на единицу продукции для работодателя и большую зарплату для рабочего. 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 который 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.

Задачей менеджмента было нахождение работы, для которой данный рабочий подходил лучше всего, содействие ему в становлении первоклассным рабочим и обеспечение его стимулами для наивысшей производительности. Тейлор пришел к выводу, что главным различием между людьми был не их интеллект, а воля, стремление к достижению. Первоклассные рабочие – это люди, соответствующие своей работе и амбициозные.

Тейлор создал также систему управления заданиями. Он определял менеджмент как точное знание того, что хочешь от человека, и наблюдение за тем, как он делает это наилучшим и наиболее дешевым способом. Он добавлял, что краткое определение не может полностью отобразить искусство управления, но подчеркивал, что отношения между работодателями и рабочими являются, несомненно, самой важной частью этого искусства. Менеджмент, по его представлению, должен создать такую систему работы, которая обеспечивала бы высокую производительность, а стимулирование работника вело бы к еще большей производительности.

Понимая, что его система работы зависит от тщательного планирования, он основал концепцию управления заданиями, которая впоследствии стала называться научным менеджментом. Менеджмент по заданиям состоял из 2 частей:

- 1) каждый день рабочий получал определенное задание с детально описанными инструкциями и точными указанием времени для каждого этапа работы;
- 2) рабочий, выполнивший задание в определенное время, получал более высокую зарплату в то время как те, кто затратил больше времени, получали обычный заработок.

Задание было основано на детальном изучении времени, методов, приборов и материалов. Будучи однажды определенными и порученными первоклассным (образцовым) работникам, эти задания в будущем не требовали затрат времени и энергии менеджера, который мог сосредоточиться на организации общей системы работы. Непосредственной проблемой организации было направление усилий менеджмента на планирование работы и руководстве по ее завершению.



Для того, чтобы справиться с возрастающей сложностью управления, Тейлор создал уникальную форму руководства, названную им функциональный руководитель. Тейлор определил 9 признаков, определяющих хорошего руководителя низшего звена – мастера: ум, образование, специальные или технические знания, ловкость руководителя или 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. Это привело его к отказу от военной системы организации с единственным боссом и развитию концепции функционального начальника. Он полагал, что выполнение обязанностей мастера не требовало всех этих черт. Специализация работы младших руководителей позволяла сократить число физических и умственных требований к ним. Вначале Тейлор нанимал ассистентов для приготовления инструктивных карточек и исполнения других детализированных заданий младших руководителей. По мере развития системы он возлагал все большую и большую ответственность на них благодаря дальнейшему разделению функций и делегированию их. Результатом этого явилось создание новой организационной техники функционализма, пришедшей на смену прежней иерархической военной организации.

Типичный менеджер тех дней не занимался планированием. Его новый стиль управления начался с отделения планирования работы от ее исполнения, что стало заметным достижением его времени. Тейлор разделил ответственность на две основные сферы: обязанности по исполнению и по планированию. В исполнительской сфере мастер руководил всей подготовительной работой перед подачей материала в машину. Мастер – скоростник начинал свою работу с момента, когда материалы загружены, и отвечал за настройку станка и орудия труда. Инспектор отвечал за качество работы, а механик по обслуживанию нес ответственность за ремонт и поддержание рабочего состояния оборудования. В сфере планирования технолог определял последовательность операций и передачу изделия от одного исполнителя или машины к последующему исполнителю или машине. Нормировщик (клерк по технологической карте) составлял письменную информацию об инструментах, материалах, нормах выработки и прочих технологических документах. Нормировщик по труду и стоимости рассылал карточки для регистрации затраченного на операцию времени и стоимости убытков и обеспечивал возврат этих карточек. Клерк по кадрам, следящий за дисциплиной, вел карточки учета достоинств и недостатков каждого работника, служил миротворцем, т.к. улаживал производственные конфликты и занимался наймом и увольнением сотрудников.

Тейлор не видел противоречий в своей системе с принципом единства команды, характерного для военной системы. Он считал, соблюдалось правило единоначалия, так как каждый из них руководил отдельной сферой деятельности. Со своей идеей и главной целью менеджмента в создании гармонии и общности интересов рабочих и нанимателей Тейлор полагал, что

дух кооперации будет предотвращать возможные конфликты в функциональной системе менеджмента. При новой системе более легким становилось обучение мастеров, так как каждому нужно знать лишь определенные, ограниченные узкой сферой деятельности обязанности.

Однако следует заметить, что нигде, кроме как у самого Тейлора, система функциональных менеджеров не срабатывала. Отдельные авторы считают, что Функциональная концепция деятельности мастеров не получила широкого распространения по причине отсутствия всесторонне подготовленных менеджеров, умевших использовать узкофункциональных мастеров, а не по причине осложнения действия принципа одного начальника для рабочего. В сущности, функционализация была попыткой децентрализации управления, направленной на изменение обязанностей главного менеджера.

С самого начала новаторские методы Тейлора натолкнулись на сопротивление различных групп людей: управленческих работников, представителей местной общины и профсоюзов. Так, научно определив лучший способ погрузки чугунных болванок на платформу, Тейлор добился повышения производительности труда на 362% при увеличении зарплаты рабочих на 61%. Результаты введения этого новшества были следующие. Владельцы домов и магазинов выступили против, поскольку новая практика могла привести к сокращению рабочей силы и падению их доходов. Те рабочие, которые протестовали против сокращения, были отправлены Тейлором на другие работы в компании, где они лучше подходили и стали зарабатывать больше. Пресса обвиняла Тейлора в том, что он повышал зарплату рабочим на 61%, в то время как производительность труда увеличивалась на 362%.

На эти обвинения он отвечал в соответствии со своей философией менеджмента: от применения его методов выигрыш общества заключался в росте производительности, получении более высоких прибылей для хозяев и более дешевых товаров для потребителей, как и повышении доходов рабочих.

Наибольшее недовольство менеджеров вызывало внедрение учета стоимости всех расходов – по отдельным операциям, приказам и т.п. По сути дела это была количественная оценка труда каждого менеджера. Стоимостный подход стал ежедневной практикой при планировании и контроле. Система была настолько эффективной, что менеджмент пытался избавиться от нее.

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. Он много путешествовал ради чтения своих лекций. Основным местом преподавания был Гарвард, где его зимние циклы проводились с 1909 по 1914 годы. Не будучи слишком изящным или лаконичным в письме и лекции, он был исключительно интересным лектором, так как иллюстрировал теоретические положения примерами и языком своих собеседников-рабочих, анекдотами и слэнгом простонародья.

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

В первом десятилетии двадцатого столетия Президентом Теодором Рузвельтом и другими было выражено беспокойство по поводу истощения ресурсов Америки. Тейлор, который почти три десятилетия боролся против неправильного использования как физических, так и человеческих ресурсов, оказался ко времени. Тейлор в своих «Принципах научного менеджмента» отмечал, что его целями являлись:

- во-первых, указать на ряде простых примеров, что страна несёт большие убытки из-за неэффективности практически всех ежедневных действий;

- во-вторых, попытаться убедить читателя, что исцелением этой непроизводительности является скорее систематический менеджмент, чем поиск некоего необычного или экстраординарного человека;

- в-третьих, доказать, что лучший менеджмент является истинной наукой, в основе которой лежат четко определенные законы, правила и принципы. Показать в дальнейшем, что фундаментальные принципы научного управления применимы ко всем видам человеческой деятельности, от наших самых простых индивидуальных действий до работы наших больших корпораций, которые призывают к наиболее сложному сотрудничеству.

Тейлор также отмечал, что принципиальной целью менеджмента должно стать обеспечение максимального процветания нанимателя, соединенное с максимальным процветанием каждого работника. Во взаимосвязи этих двух компонентов он видел долгосрочную возможность удовлетворения интересов обеих сторон. Для этого необходимо применить его методы эффективного управления низшим звеном на всю систему менеджмента вплоть до национального уровня.

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: не один элемент, а только их комбинация составляет научный менеджмент.

Большое внимание Тейлор уделял проблеме человеческих ресурсов. Отвечая на обвинения в адрес его системы как обезличенной и холодной к человеку, Тейлор писал: «Ни одна система не в состоянии не учитывать нужды реального человека. Необходимы как хорошая система, так и хороший работник. Ведение хорошей системы управления даст результат прямо пропорциональный способностям, последовательности и уважению власти менеджеров». Он также подчеркивал необходимость формирования надлежащих человеческих отношений между нанимателями и наемным трудом, учета предубеждений рабочих. Не обошел он вниманием и такой важный вопрос, как сопротивление переменам, которое является результатом оценки

рабочими перемен, как наступление на их интересы. И поэтому, считал он, рабочие не интересуются целями перемен, они просто сопротивляются им. Так, например, внедрение его системы потребовало длительного срока в 5 лет.

Фредерик Тейлор и его соратники представляют собой первую волну синтеза в научном менеджменте. Научный менеджмент характеризуется как процесс соединения физических ресурсов или технических элементов организации с человеческими ресурсами для достижения целей организации. С технологической стороны научный подход Тейлора был направлен на анализ существующей практики в целях стандартизации и рационализации использования ресурсов. Со стороны человеческих ресурсов он искал наиболее высокую степень индивидуального развития и вознаграждения путем уменьшения усталости, научного отбора, соответствия способностей работника выполняемым им работам, а также путем стимулирования работника. Он не игнорировал человеческий элемент, как это нередко отмечается, но подчеркивал индивидуальную, а не социальную, групповую сторону человека.

Тейлор был центром движения научного менеджмента, но люди, окружавшие и знавшие его, также содействовали становлению и распространению научного менеджмента.

Из всех последователей в авангарде научного движения управления Карл Барт (1860-1939) был наиболее ортодоксален. После ухода Тейлора из практического менеджмента Барт занимался модернизацией автомобильной промышленности. Затем он занялся чтением лекций по научному управлению в Гарварде (1911-1922). Он противился любым изменениям в предписаниях Тейлора. Его вклад в управленческую мысль был ограничен его преданным выполнением предписаний Тейлора.

#### **4.2. Г. Гантт: система формирования задач и вознаграждений. Ф. Гилберт – путь от консалтинговой компании к «Обществу по поддержке научного менеджмента»**

Генри Гантт быстро уловил и понял сущность работы Тейлора и, несмотря на отдельные разногласия, стал главным учеником Тейлора. Начиная с 1901 г., он работал консультантом и развивал теорию. Он имел более 150 публикаций, включая три книги, запатентовал больше десятка изобретений, читал лекции в университетах, оставаясь одним из наиболее успешных консультантов по управлению.

Идеи взаимных интересов между рабочей силой и менеджментом, научного подбора рабочих, детальных инструкций по работе, как и другие, а также концептуальный подход Тейлора получили широкое отражение в работах Гантта. Он изобрел работу над заданиями с премиями – систему, которая давала рабочему премию в 50 центов в день, если он делал всю свою работу, назначенную в течение любого конкретного дня. Далее, для мотивации мастера ему предназначалась премия за каждого рабочего, выполнявшего норму и еще дополнительная премия, если все его подчиненные добивались такого же

результата. Нововведение Гантта состояло в более прямом мотивировании менеджеров посредством прямого финансового интереса. Из своего собственного преподавательского опыта Гантт понимал важность обучения. Обучая рабочего, полагал Гантт, мастер должен делать нечто большее, чем повышение мастерства и знаний рабочего. Он считал, что мастер обязан проводить и промышленное образование, названное привычками промышленности. Эти привычки должны быть следующими: трудолюбие и сотрудничество, которые облегчат приобретение остального знания.

Как бывший преподаватель, Гантт ориентировался на передачу данных посредством графических средств. Одним из его ранних объектов графического отображения была установка привычек промышленности через горизонтальные полосы, показывающие прогресс рабочих в достижении уровня нормы. График служил как помощь в контроле как для менеджмента, так и для рабочего. Прогресс в работе цеха или отдела может увидеть каждый, как диаграмму, содержащую все более сплошные черные линии. Поскольку этот метод диаграммирования помог в повышении производительности, Гантт распространил свои наглядные пособия в ежедневный баланс производства, контроль над уровнем издержек, количеством работы на каждой машине и количеством работы на человека по сравнению с первоначальными оценками и т.п. Однако его главное крупное достижение в создании графиков было сделано, когда он служил консультантом в Отделе Армии, во время I мировой войны. Первая созданная Гантом диаграмма изображала пять изделий военных материалов и планирование требуемых заказов, выполнение заказов, а также наличие остатков на складе. В управленческой мысли того периода графические пособия Гантта были революционными для планирования управления и самого управления. На готовой графической форме управление могло увидеть, как выполнялись планы и предпринять необходимые действия, чтобы контролировать их выполнение вовремя и их бюджет. Все последующие доски и диаграммы контроля по производству были заимствованы у Гантта.

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 организовал свою собственную консультативную компанию и присоединился к движению научного менеджмента. В начале своей деятельности он разработал систему управления строительством, состоявшую из трех частей:

1. Система занятий была системой бухгалтерского учета, которая была разработана в помощь подрядчику в подсчете различных затрат за неделю работы;

2. Конкретная Система содержала подробные советы конкретным подрядчикам. Гилберт писал о контроле рабочих, включая необходимость 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.

3. Система Каменщика была технической. Он предложил систему лучшего способа кладки кирпичей, созданную на основе изучения движений. Он не только обучал рабочих, как обращаться с кирпичами, но и объяснял, почему этот способ был лучший. Он делал упор на экономии усилий, а не скорости их выполнения.

Так же как и Тейлор, он вел поиск повышения производительности труда без приложения больших физических усилий. Результатом его поиска стало увеличение рабочим дневной нормы кладки кирпичей с 1 000 до 2700 штук без больших усилий.

В 1907 г. Гилберт познакомился с Фредериком Тейлором. После того, как Гилберт стал сотрудничать с Тейлором и начал улучшать свою собственную систему, он стал разрабатывать все более сложные методы измерения времени работы. Он составил список 17 основных движений, которые позволили проводить более точный анализ элементарных движений рабочих. Он впервые начал использовать кинокамеру в проведении промышленных исследований. Он также разрабатывал циклеграфическую методику присоединения маленькой электрической лампочки к руке, пальцу или кисти рабочего для фиксирования на пленке движений.

Большое исследование причин усталости рабочих, проведенное Ф. Гилбретом вместе с супругой Лилиан, показало, что причиной усталости была не монотонность, а недостаток интереса менеджмента к рабочему. Лилиан Гилбрет играла важную роль в работе ее мужа и создала репутацию своей собственной работой. В своей докторской диссертации, изданной отдельной книгой еще до защиты, она применила методы и находки психологии к исследованиям рабочего места.

Она определяла психологию управления как воздействие организующего работу ума на организуемую работу, и влияние неорганизуемой и организуемой деятельности на мышление рабочего. Она считала, что успешное управление базируется на человеке, а не на работе и научный менеджмент представляет собой средства, позволяющие максимально использовать возможности и усилия человека. Л. Гилбрет характеризовала три исторических стиля управления: традиционный, переходный и научный. Она отметила, что психологи до того времени в значительной степени концентрировались на изучении психологии толпы и сравнительно немного работ было выполнено по психологии личности. 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, умственному, 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». Ф. Гилбрет создал «Введение в научный менеджмент», в котором

изложил общие вопросы научного управления и предложил ответы в ясной и доходчивой терминологии относительно основных принципов и практики научного управления. И хотя работа не содержала принципиально новой информации, блестящие постановка вопросов и формулирование ответов обеспечили книге широкое внимание среди читателей.

## **Тема 5. СТАНОВЛЕНИЕ АДМИНИСТРАТИВНОЙ ТЕОРИИ**

**5.1. Анри Файоль: карьера, управленческая практика, попытка обобщить практику и теорию. Администрирование и/или управление, специальные качества и знания менеджера. Изучение управленческого процесса. Принципы и функции управления**

**5.2. М. Вебер и его работы. Бюрократия как идеальная организация. Виды власти, административная система, бюрократия и организационная теория**

**5.1. Анри Файоль: карьера, управленческая практика, попытка обобщить практику и теорию. Администрирование и/или управление, специальные качества и знания менеджера. Изучение управленческого процесса. Принципы и функции управления**

Если школа научного менеджмента была создана в Новом Свете, то административная теория в Европе. Анри Файоль (1841-1925), французский инженер – менеджер стал отцом, основателем первой теории управления благодаря изучению процесса управления.

Анри Файоль родился в семье французских буржуа. В 1860 году закончил Национальную школу шахтного дела. Получив подготовку в качестве шахтного инженера, Файоль поступил на работу в горнодобывающую компанию сразу же по получении диплома и провел в ней всю свою трудовую жизнь вплоть до ухода на пенсию в 1918 г. Анри Файоль занял должность Генерального директора в 1888 г., когда компания двигалась к банкротству. Поскольку угольные копи компании близились к истощению, горнодобывающее и сталелитейное производства были объединены, в 1892 г. Файоль сумел предотвратить банкротство компании и к своему уходу из нее в возрасте 77 лет привел ее состояние и финансы в исключительно стабильное положение.

На основе собственного опыта Файоль начал формулировать идеи административной теории уже в 1900 г., когда выступил с докладом по управлению перед членами Международного Конгресса по проблемам горной и металлургической промышленности. Именно в этом докладе он указал важность административной функции, но не представил элементы управления, которые и сделали его известным позже. В 1908 г. он подготовил тезисы к Юбилею Общества добывающей промышленности, в которых выдвинул свои четырнадцать общих принципов управления. Его первое упоминание об элементах управления относится к 1916 году, когда была опубликована его

основная работа «Общее и промышленное управление». Еще одна известная работа Файоля – его статья «Теория управления государством» – была опубликована в 1923 г. Даже во Франции долгое время его работы были в значительной степени в тени работ Тейлора.

Ранние интерпретации Файоля представляли его работу в противовес взглядам Тейлора. Файоль настаивал на том, что подобный подход был неверным и что эти два направления дополняли друг друга в том смысле, что оба стремились улучшить менеджмент посредством различных путей анализа. Файоль не сталкивался с враждебной организованной рабочей силой, с сопротивлением при внедрении своей системы. Тейлор начинал карьеру в качестве рабочего и трудом поднялся наверх, в то время как Файоль с самого начала отождествлял и идентифицировал себя с управленческой группой. Тейлор начинал с осуществления своих методов на уровне цеха и затем делал выводы на основании опыта управления этой единицей. Файоль же построил свою систему общего управления с точки зрения менеджера высшего уровня и затем применил ее к низшим организационным элементам.

Файоль намеревался написать большую, состоящую из четырех частей работу по управлению, которая должна была включать:

Часть I – необходимость и возможность обучения управлению;

Часть II – принципы и элементы управления;

Часть III – свои персональные наблюдения и опыты;

Часть IV – уроки войны.

Части III и IV так никогда и не появились, но и начала было достаточно, чтобы увидеть акцент Файоля на важности управления любыми свершениями, будь они большими или маленькими, промышленными, коммерческими, политическими, религиозными или любыми другими. Эта универсальность менеджмента является главным вкладом, поскольку она позволяла преодолеть узкие представления и взгляды на менеджмент и относиться к изучению менеджмента не как самого себя, а как инструмента воздействия на любую систему. Файоль начал с определения, распознавания шести групп действий, присутствующих во всех промышленных предприятиях: 1) техническая – производственная, производительная; 2) коммерческая – или закупка, продажа и обмен; 3) финансовая – поиск и оптимальное использование капитала; 4) безопасность – защита собственности и людей; 5) бухгалтерский учет – инвентаризация, балансовая отчетность, затраты и статистика; 6) управленческая – планирование, организация, распорядительство, координация, и контроль. Из шести видов деятельности Файоль подробно рассматривал только управленческую, так как остальные виды осознавались достаточно хорошо.

Тейлор осознавал универсальность методов и философии научного управления, но не универсальность организаторских функций, их развил Файоль.

В представлении способностей, необходимых менеджерам, он подчеркивал идею о том, что каждый менеджер будет нуждаться в специальном



знании, которое является специфическим для любой функции, будь то техническая, финансовая или любая другая. В общем же каждый менеджер нуждался в следующих качествах и способностях:

- физические качества: здоровье, энергия, ловкость;
- умственные качества: способность понимать и учиться, суждение, умственная энергия и способность адаптироваться;
- моральные качества: энергия, стойкость, готовность принимать ответственность, инициативу, лояльность, такт, достоинство;
- общее образование: общее знакомство с вопросами, не принадлежащими исключительно к выполняемой функции;
- специальное знание: специфическое для функции, будь это техническая, коммерческая, финансовая, организаторская и т.д.;
- опыт: знание, являющееся результатом надлежащей работы. Это осознание уроков, которые каждый извлекал самостоятельно из вещей.

Он также отразил относительную важность необходимых способностей и умений для персонала в зависимости от их местоположения в иерархии управления. На уровне рабочих техническая способность была наиболее важна; но по мере продвижения по скалярной цепи, относительная важность организаторской способности возрастала, увеличивалась, в то время как потребность в технической способности уменьшалась. Чем выше уровень власти и полномочий, тем более доминирующей становилось управленческое умение. Умения и знания в коммерческой, финансовой сферах, делах безопасности и бухгалтерского учета уменьшались при продвижении вверх по карьерной лестнице. Что же касается различий, связанных с масштабами предприятий, то менеджеры относительно малых предприятий нуждались в относительно больших способностях и знаниях в технической области, тогда как в больших фирмах управленцы высших уровней нуждались больше в менеджерских, чем в технических умениях.

Различия в относительной важности умений стали решающими в определении Файолем понятия обучения менеджменту. Учитывая быстрое распространение больших фирм и других организаций, он отмечал, что их будущее руководство должно получать управленческую подготовку, чего не было в старой системе подготовки кадров, направленной на формирование и развитие технических, коммерческих и др. умений. В школах не обучали менеджменту, так как руководители промышленности полагали, что практики и опыт были единственной дорогой к управленческим должностям. Причиной отсутствия обучения менеджменту было отсутствие теории. Каждый менеджер следовал своим собственным методам, принципам и теориям, но никто никогда до него не пытался объединить приемлемые правила и опыт в рамках теории администрирования. Никто не доходил до обобщения идей и находок. Файоль же обобщил свой опыт в теорию, указав, что:

1) менеджмент является отдельным умением, применимым во всех видах предприятий и организаторской деятельности;

2) это умение становилось все более важным и определяющим по мере восхождения по иерархической лестнице;

3) управленческим знаниям и умению можно обучить.

Понятие принципы менеджмента довольно часто понимается неправильно и является предметом дискуссий. Понимание Файолем принципов было не столь жестким, как это имеет место в естественных науках и означает правило или закон. Он использовал термин принципы вынужденно: «Я предпочитаю термин принципы, не связывая, однако, с ним идеи суровой строгости. В административном начале нет ничего негибкого и абсолютного; все в нем вопрос меры. Почти никогда не приходится применять один и тот же принцип в тождественных условиях: надо учитывать различные и меняющиеся обстоятельства, различие и смену людей и много других переменных элементов.

Стало быть, принципы должны быть гибкими и применимыми при всяких запросах. Надо уметь ими оперировать. Это трудное искусство, требующее вдумчивости, опыта, решительности и чувства меры. Чувство меры – производное такта и опыта – одно из важнейших качеств администратора.

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

Принципы Файоля были получены из тех, которые он использовал наиболее часто в собственном опыте. Они не были непреложными и неизменными, но служили как «маяки», чтобы указать путь теории. Известными четырнадцатью принципами Файоля были следующие:

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

Разделение труда было отражением классической идеи, касающейся специализации рабочей силы и преимуществ, которые накапливались в сокращении затрат, увеличении выпуска продукции и упрощении задачи

обучения работников. Подобно Тейлору, Файоль полагал, что разделение труда не должно ограничиваться технической работой, но могло бы применяться также к специализации функций и разделению полномочий, то есть и к организаторским действиям.

Власть определялась как право отдавать распоряжения и сила, принуждающая их подчиняться. Файоль подчеркивал различия между формальной властью и полномочиями, наделяемыми менеджеру вследствие его должности, и персональной властью и авторитетом, которые базировались на уме, знаниях, опыте, нравственной силе, распорядительности, заслугах. В хорошем менеджере, считал Файоль, личный авторитет дополнял его официальную власть и полномочия. Власть была неразрывно связана с ответственностью, так как всюду, где власть осуществлялась, возникала и ответственность.

Дисциплина в своей сущности основана на повиновении и уважении между фирмой и служащими. Что является необходимым для успеха и основывается скорее на уважении, чем на страхе. Плохая дисциплина была неизбежным результатом плохого руководства, а хорошая дисциплина исходила от хороших лидеров, ясных соглашений относительно правил между управлением и работниками и разумного использования санкций (штрафов).

Единство распорядительства, четвертый принцип Файоля, поставило его в положение оппонента Тейлора с его функциональными диспетчерами. Принцип состоит в том, что распоряжения служащему должен отдавать только один начальник. И этот принцип был фундаментален для концепции организации Файоля. Так же, как никакой человек не может служить двум хозяевам, дуализм распорядительства является угрозой власти, дисциплине и стабильности.

Единство руководства означает одного руководителя, одну программу группы действий, имеющих ту же самую цель. Единство руководства исходит от действенной организационной структуры, является необходимым для единства действия, координации сил и сложения усилий.

Подчинение частных интересов общим – этот принцип был призывом к ликвидации невежества, честолюбия, эгоизма, лени, слабости и других человеческих страстей, которые создают конфликты, когда индивидуум или группа пытается преобладать господствовать в организации.

Принцип вознаграждения персонала был файолевской версией экономического человека. После обсуждения вопросов поурочной, поденной и поштучной заработной платы, премий и разделения прибыли он заключил, что способ оплаты зависит от многих факторов и что цель состоит в том, чтобы сделать персонал более полезным... и вдохновлять увлеченность. Его анализ не содержал ясной концепции оценки персонала и ясного понятия мотивации.

Принцип централизации был более ясным и показал исключительное понимание и проникновение в сущность организации: «Централизация – не система управления, хорошая или плохая сама по себе, она не может быть принята или отвергнута в зависимости от прихоти менеджеров или

обстоятельств; она всегда присутствует в большей или меньшей степени. Вопрос централизации или децентрализации является простым вопросом пропорции и меры, это – вопрос обнаружения оптимальной степени для специфического предприятия. В маленьких предприятиях, где распоряжения менеджера идут непосредственно к подчиненным, имеется абсолютная централизация; в больших предприятиях, где длинная скалярная цепь между менеджером и более низкими агентами, распоряжения и обратные донесения должны пройти ряд посредников. Каждый служащий, преднамеренно или неумышленно, привносит кое-что от себя в передачу и исполнение распоряжений и информации. Он не действует как чисто передаточное звено в машине. Какая соответствующая доля инициативы может быть оставлена посредникам, зависит от персонального характера менеджера, его достоинств, качеств и надежности его подчиненных и также от условий бизнеса. Степень централизации должна изменяться согласно обстоятельствам. Но основной целью всегда остается оптимальное использование всех способностей персонала».

Иерархия (скалярная цепь) – есть цепь руководящих должностей, начиная с высших и кончая самыми низшими. Она показывает направление линии власти и каналов передачи коммуникаций. Чтобы противостоять возможным задержкам связи, вызванным единством принципа команды, Файоль развил свой мостик, который разрешил коммуникациям пересекать линии власти, но только тогда, когда это было согласовано всеми сторонами и сохранялось информирование начальства во всех случаях.

Порядок, десятый принцип, обеспечивал определенное место для всякой вещи и всякую вещь на своем месте. Это применялось к материалам, чистоте магазина и к персоналу. Для людей это было следующим образом: каждый работник по месту и каждое место было по работнику, то есть каждый человек на своем месте.

Справедливость следовала из доброты и правосудия и обеспечивала принцип для отношений между служащими.

Двенадцатый принцип, постоянство состава персонала, был призван обеспечивать планирование персонала и условия для замены человеческих ресурсов.

Инициатива – как принцип – призвала индивидуумов показывать рвение и энергию во всех усилиях.

Наконец, единение персонала – создание гармонии и единства в пределах фирмы. Разделение вражеских сил, чтобы ослабить их, – дело искусное, но разделение своих собственных сил – серьезный грех против дела.

Файолевские четырнадцать принципов представляют строительные блоки в его обсуждении элементов управления. Они были предназначены для руководства в качестве гидов в теории и практике, и не исчерпывали все возможности, и не интерпретировались как жесткие в применении. Ранняя фабричная система отразила многие из этих принципов на практике, но вклад Файоля в том и состоял, что он сумел объединить их в концептуальной схеме.

И сделал это так, что многое из нашей существующей литературы управления было построено на идеях и терминологии Файоля. Для его времени и в контексте недостатка литературы по управлению его идеи были новыми, свежими, освещающими вехи на пути развивающейся дисциплины управления.

Файоль не использовал термин процесс, чтобы описать функции менеджера, но выбрал вместо него – элементы управления. Первым элементом, и один он подчеркнул это, является планирование. Для Файоля управлять – это значит предвидеть, и предвидение является необходимым элементом управления. Любая программа действия покоится на:

- 1) ресурсах предприятия, то есть недвижимости, оборудовании, сырье, персонале, районах сбыта и т.д.;
- 2) природе и важности текущих операций;
- 3) будущих тенденциях во всей деятельности предприятия, время наступления которых нельзя определить.

Развивая программу действий, Файоль предложил раннюю концепцию участия работников в управлении: «Изучение ресурсов, отдаленных возможностей и средств их использования, необходимых для достижения цели, требует участия всех начальников служб в рамках их специальности; каждый из них вносит в это изучение содействие своего личного опыта с сознанием той ответственности, которая на него будет возложена при осуществлении программы.

Такое участие обеспечивало использование всех ресурсов и содействовало распространению управленческого интереса в программе. Больше внимания следует уделять участию в планировании менеджеров низших звеньев, так как им придется выполнять то, что запланировали сами. Хорошая программа действий имеет черты единства (одна общая всеобъемлющая программа дополняется частными программами на каждый вид деятельности); непрерывности (программы долгосрочные и краткосрочные); точности (максимальное исключение неизвестности); гибкости (способности реагировать на неожиданные события)».

Исходя из этих характеристик и требований, Файоль советовал создавать ряд частных программ, которые будут дополнять общую всеохватывающую программу предприятия. Ежедневные, недельные, месячные, годовые, пятилетние и десятилетние прогнозы (или планы) должны готовиться и пересматриваться с изменением условий.

Упор Файоля на долгосрочное планирование является уникальным вкладом в развитие управленческой мысли, и его идеи важны сегодня не меньше, чем во времена их формулирования. Он также высказал несколько исключительно важных мыслей о национальном планировании во Франции. Французское правительство планировало свою деятельность и бюджет на годичный срок и в силу этого еле сводило концы с концами, особенно в вопросах фискальной политики, страдало от министерской неустойчивости и отсутствия ответственности руководителей.

Организация включала в себя условия для структурирования действий и отношений, а также набор, оценку и обучение персонала. Поскольку этот элемент получил дальнейшее развитие, то более поздние авторы разделяют файолевский элемент – организацию – на два элемента, организацию и управление персоналом (или управление человеческими ресурсами). Для Файоля организовать бизнес обеспечить его всем полезным для функционирования: сырьем, инструментами и оборудованием, капиталом, персоналом; и обязанностью управления была забота о том, чтобы социальная и материальная составляющие соответствовали цели, ресурсам и потребностям предприятия. Структура организации должна быть устроена таким образом, чтобы обеспечить единство движения к цели фирмы. Надлежащая структура четко определяет обязанности, поощряет инициативу и ответственность, согласовывает действия и координирует усилия, а также обеспечивает контроль без избытка регулирования, бюрократизма и бумажного контроля.

Подготовка структур формальных организаций позволила увидеть организацию в целом; линии власти и полномочий, каналы коммуникаций предотвращали перекрывание или вторжение отделов, позволяли избежать двойственных ситуаций в командах и приказах и четко обозначить ответственность и обязанности. Структуры сами собой стали инструментом в руках менеджера в деле анализа отношений между отделами, определении индивидуумов и их задач, в проведении изменений в организации. Файоль не развил полностью свои идеи или методы департаментализации операций, так как это должно было стать предметом исследования Части III его работы, которая никогда не была закончена. Отталкиваясь от организационной структуры, Файоль развил основы функций штаба или 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. Последствия плохого набора были соразмерны с уровнем служащего. Файоль советовал увеличивать время, затраченное на подбор работника, прямо пропорционально уровню заполняемой должности. 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 все более важными по мере продвижения по иерархической цепи. Умственная энергия, как Файоль использовал этот термин, есть способность заниматься одновременно с многими различными сложными объектами, была необходима для более высоких менеджеров.

3. Моральные качества, такие как инициатива, принятие ответственности, лояльность и дисциплина, были важны на всех уровнях.

4. Общее образование, то есть общие знания сверх знаний непосредственной работы, были необходимы каждому, кто желал повышения по служебной лестнице.

5. Управленческие знания или те, которые касались планирования, организации, распорядительства, координации и контроля, приобретали все большую важность по мере продвижения вверх по лестнице.

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

Файоль ограничился описанием качеств и не исследовал проблемы их оценки и процедуры их формирования. Подобно Тейлору, его представление о функциях персонала было ограничено.

Файоль выступал за уменьшение технического обучения и увеличенного обучения организаторским знаниям. Образование тех лет было основано на предпосылке, чтобы ценность инженеров и промышленных лидеров напрямую зависела от числа лет, посвященных изучению математики. Он сожалел об акценте на математике: «Мой долгий личный опыт научил меня, что использование высшей математики не имеет никакого значения в руководстве бизнесом... Основы математики помогают тренировке ума, но дальнейшее обучение должно посвящаться скорее управлению, чем математике». Файоль искал некий баланс и рекомендовал молодым инженерам изучить людей, их поведение, характер, способности, работу и даже их персональные интересы. Для Файоля, каждый должен изучать менеджмент, так как он был необходим в доме так же, как и в промышленных и неиндустриальных предприятиях.

Руководство, третья функция Файоля, имело своей целью вовлечение, насколько это возможно, подчиненных служащих в круг интересов предприятия. Руководство – это искусство, которое базировалось на определенных личностных качествах и знании общих принципов управления. Менеджер, который осуществлял руководство, должен: иметь полное знание 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, на которых достигается единство руководства и сосредоточение усилий в требуемых направлениях; не отвлекаться на мелочи; уметь добиваться от персонала единства действия, инициативы и преданности делу.

Большинство этих аспектов руководства, которые очевидны и не нуждаются в разъяснении, вместе с четырнадцатью принципами формируют довольно последовательную картину файолевской концепции лидерства. Он считал конференции очень полезным инструментом достижения единства руководства и подчеркивал, что руководитель должен постоянно быть в курсе всех событий в предприятии.

Координация, рассматриваемая Файодем как отдельный элемент управления, означала согласование всех действий в 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. Для Файоля координация была актом сбалансирования расходов и доходов, поддержания оборудования в соответствии с целями производства, обеспечения совместимости и соответствия продаж и производства. Организация и планирование содействовали координации определением обязанностей и должных действий, созданием планов и графиков и фокусированием внимания на целях. Руководство внедряло инициативу и совещания между менеджером и подчиненными, обеспечивало тем самым обзор всех проблем, продвижения и планов. Совещание было быстрым, простым способом информирования и создания организационного единства. Агенты связи, большей частью штабные служащие, должны использоваться, чтобы обеспечить координацию между конференциями, а также с учреждениями, расположенными далеко от главного офиса. Они содействовали координированию усилий в организации, но не заменяли прямую ответственность руководителя.

Контроль состоял в проверке – все ли протекает согласно принятой программе, согласно данным приказам и установленным принципам. Цель контроля состоит в нахождении ошибок, чтобы их можно было исправлять и предотвращать повторение. Контроль должен был примениться к людям, целям и действиям. Эффективный контроль основывается на быстром действии, сопровождаемом санкциями в случае необходимости. Контроль должен быть беспристрастным, и Файоль рекомендовал организационное отделение инспектора от тех, кого он контролирует, чтобы обеспечить независимость функции контроля.

Работа Файоля внесла значительный вклад в управление, его идеи и терминология просты и доступны для восприятия.

## **5.2. М. Вебер и его работы. Бюрократия как идеальная организация. Виды власти, административная система, бюрократия и организационная теория**

Жизнь и деятельность Макса Вебера (1864-1920) шли хронологически параллельно таковым Файоля и Фредерика Тейлора. 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 как один из ведущих ученых своего времени. Протестантская этика и дух капитализма был одной из его главных работ, но его интересы включали в себя и рассмотрение отношений между экономическими организациями и обществом.

Вебер чувствовал потребность установления рациональной основы под администрирование крупномасштабными предприятиями, и результатом его



работы в этом направлении стала концепция бюрократии как идеала организационного устройства.

Вебер хотел охарактеризовать идеальный тип организации в целях теоретического анализа. Бюрократический идеал служил как нормативная модель, чтобы облегчить переход от мелкомасштабного предпринимательского администрирования к крупномасштабной профессиональной администрации. Осмысление Вебером достоинств бюрократии послужило основанием для названия его отцом теории организации. Вебер был интеллектуальным прародителем формального анализа организационных структур. Он проявлял интерес к проектированию структур власти – отношения деятельности, которые облегчают достижение цели организации.

Вебер признавал три чистых типа законной (то есть, социально приемлемый) власти:

1) рационально – легальная власть, которая опиралась на законность или право тех, кто поднялся к власти, возможности руководить;

2) традиционный тип власти, который опирался на веру в святость древних традиций и законность статуса тех, кто осуществлял власть;

3) харизматическая власть, которая основывается на преданности к определенной и исключительной святости, героизме или исключительных чертах характера личности.

В случае рационально – легальной власти повиновение подчиненных основывается на легально установленной иерархии типа бизнеса, государственного офиса, воинского соединения или любой другой организации. Это есть повиновение власти установленных должности или ранга. В традиционной власти существует повиновение человеку, который занял традиционно санкционированную властную должность. В харизматической власти (харизма – есть раннехристианская концепция дара милости Божией) лидеру повиновались на основании личного доверия последователей и веры в полномочия или откровения лидера. Форма власти есть краеугольный камень любой организации. Без власти некоторого типа никакая организация не может направляться к цели; власть вносит порядок в хаос. Из трех чистых типов власти, отмечал Вебер, рационально – юридическая 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; власть четко определена и тщательно подогнана к функциям, необходимым для выполнения задач организации. И, наоборот, традиция как законная власть будет менее эффективна, так как лидеры не были выбраны на основе компетентности и потому, что такая организация будет действовать в интересах сохранения традиции, то есть будет ориентирована на прошлое. Аналогично обстоит дело и с харизматической властью, которая слишком эмоциональна и иррациональна в том смысле, что она не основана на правилах и обычаях и зависит от мистики и божественных открытий.

Концепция Вебера лучшей административной системы поразительно аналогична тейлоровской, поскольку управление или администрация означали для них осуществление контроля на основе знаний. Они искали техническую компетентность в лидерах, которые осуществляют власть на основе факта, а не прихоти, на основании способностей, а не фаворитизма. Необходимыми элементами идеальной бюрократии Вебера были следующие:

1. Разделение труда, в котором власть и ответственность была ясно определена для каждого члена и закреплена в официальных обязанностях.

2. Четким построением по иерархическому принципу, то есть на основе ступенчатого подчинения и зависимостью числа уровней иерархии и руководителей от общего количества подчиненных.

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.

Необходимо заметить, что подобные принципы работы с кадрами перекликаются с основными принципами известной японской системы пожизненного найма.

Для Вебера бюрократия реализовывала идеальную административную систему и не была подвержена неэффективности.

Вебер предвидел неизбежность распространения организаций крупного масштаба. Рост больших предприятий требовал модернизации в администрации. В представлении Вебера, капитализм играл главную роль в развитии бюрократии. Капитализм создавал чрезвычайную потребность в устойчивой, строгой, интенсивной и измеримой администрации. Именно эта потребность отводила крайне важную роль бюрократии как центрального элемента в любой крупномасштабной организации.

С точки зрения исторической перспективы работы отражали разрушение основанного на традициях общества. Процесс индустриализации в Германии был быстрым, но в значительной степени ограничивался сильным политическим режимом юнкеров. Германия находилась на перепутье между старой системой бизнеса, основанной на семейных связях, и быстрым подъемом крупномасштабных предприятий. Ответом Вебера на разрыв традиции должна была стать рационализация организаций в целях обеспечения эффективности нового капиталистического государства. Нападение Вебера на традицию и использование политического контроля в экономике должно было привести к ее замене управлением на основе знания и технической компетентности. Бюрократия была задумана как проект эффективности,

которая делает ставку скорее на правила, чем на людей, на компетентность вместо фаворитизма.

Как создатель теории организации, Вебер проложил путь другим, чтобы исследовать идеальную бюрократию и ее практику. Концепция веберовского идеала вдохновила исследователей на дальнейшие исследования.

Появление административной теории имело место в двух формах. Одна – это вклад Файоля с его универсальным процессом управленческой деятельности; и вторая – поиск Вебером проекта идеальных структурных мер с целью обеспечения технической эффективности. С различных сторон и перспектив, и Файоль, и Вебер попытались представить административные схемы для управления крупномасштабными организациями. Файоль подчеркнул важность скорее управленческого образования, чем технического; важность планирования и организации, постоянного руководства, координации и контроля и выделил на основе своего опыта универсальность управленческих функций. Он определил различия между менеджментом, управлением как интегрированным воздействием и администрированием, которое осуществлялось исключительно через людей.

Макс Вебер избрал административную точку зрения в своем бюрократическом идеале. Он советовал избегать лидерства и организации на основе традиции и харизмы, предлагал устанавливать рационально – юридические основы власти и создавать надлежащие системы отбора персонала и выполнения обязанностей.

Концепция веберовского идеала вдохновила исследователей на дальнейшие исследования. С различных сторон и перспектив, и Файоль и Вебер попытались представить административные схемы для управления крупномасштабными организациями. И Вебер и Файоль не получили тот час же должного признания и только позже был по-настоящему оценен их вклад в развитие управленческой мысли.

## **Тема 6. ВКЛАД СОЦИАЛЬНЫХ НАУК В РАЗВИТИЕ НАУЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

**6.1. Появление промышленной психологии: Г. Мюнстерберг и его «Психология промышленной эффективности». Первые эмпирические исследования поведения работников**

**6.2. М. Фоллет и ее философия политики и менеджмента**

**6.3. Ч. Бернанд – связующее звено между административной теорией и школой человеческих отношений**

## **6.1. Появление промышленной психологии: Г. Мюнстерберг и его «Психология промышленной эффективности». Первые эмпирические исследования поведения работников**

Отцом промышленной психологии стал Гуго Мюнстерберг (1863-1916). В 1912 он издал труд на немецком языке, который был переведен и издан на английском языке уже в 1913 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».

Даже при том, что правительственное бюро так и не было создано, исследовательская деятельность Мюнстерберга была направлена на поиск ответов на некоторые озадачивающие управленцев индустриальные вопросы:

- как можно найти людей, наилучшим образом подходящих для работы, которую они должны выполнять?

- при каких психологических условиях можно гарантировать самую высокую производительность и наиболее удовлетворительную продукцию от каждого человека?

- как можно оказывать наиболее сильное влияние на человеческие умы в интересах бизнеса?

Другими словами, 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.

Социальная сторона человека и движение человеческих отношений, получившее самый большой толчок в результате хоторнских исследований, уходит своими корнями в более ранние социологические теории. Макс Вебер, Эмиль Дурхейм, и Вильфредо Парето сформировали интеллектуальную триаду теоретиков-социологов девятнадцатого столетия.

Значительный вклад в развитие интереса менеджмента к человеческому фактору сыграли эмпирические исследования человеческих аспектов. Пауль Гехр, немецкий студент теологии, устроился в 1891 г. на фабрику, чтобы исследовать рабочие условия. Гехр нашел, что:

- рабочие испытывали чувство гордости, когда занимались производством всей единицы продукции, а не ее отдельной части;

- более высокая производительность труда имела место в том случае, когда наблюдатели вселяли чувство взаимозависимости группы и принадлежности к команде;

- группа оказывала неофициальное давление в целях приверженности ее нормам. Результатом изолированности и чувства недостатка общности труда у рабочих было снижение морали и более низкая эффективность.

В пост-тейлорской эре два других ученых развивали некоторые уникальные идеи мотивации. Генри Деман больше чем на три десятилетия предвосхитил исследования Фредерика Герцберга в определении мотивации рабочего. Деман обращался как к служащим, так и рабочим в различных частях Германии с просьбами высказаться о собственных чувствах относительно их ежедневной работы. Деман заключил, что в человеке имеется естественный инстинкт получения радости в работе. В этом случае положительными мотивами были инстинкты деятельности, самоутверждения, стремление быть создателями и тяга к мастерству (власть). Отрицательными факторами, которые сдерживали этот естественный импульс обретения радости в работе, являлись следующие:

- в непосредственно самой работе – факторы типа детальной работы, монотонности, сокращение инициативы рабочего, усталости и плохих рабочих условий;

- в социальных препятствиях и помехах работе – факторы типа зависимого положения рабочего, несправедливых систем оплаты труда, подстегивания со стороны начальства, ненадежности средств к существованию и недостатка социальной солидарности.

Опрос Демана (семьдесят восемь субъектов) был ограничен, но его результаты передают замечательную схожесть о многих аспектах с более поздней теорией гигиены побуждения Г. Герцберга. Деман чувствовал, что сама работа была мотиватором и что делом менеджеров должно было стать удаление помех, которые препятствовали получению рабочим радости в работе.

Уайтинг работал в угольных и железных шахтах, на судоверфи, нефтяных очистительных заводах и множестве предприятий других отраслей промышленности. Живя и работая с объектами своего исследования, Уильямс смог сформировать ряд очень конкретных представлений об отношениях между работниками и менеджерами:

1) рабочие ограничивали выпуск продукции (затягивание выполнения работы), так как они ощущали недостаточные возможности работы и видели в действиях предпринимателей дискриминационную тенденцию в приеме и увольнении с работы;

2) профсоюзы появились вследствие заботы рабочих о своей безопасности, и профсоюзное движение не достигло бы того прогресса, если бы предприниматели проявили внимание к нуждам рабочих;

3) слишком продолжительные рабочие дни (12-часовые смены в сталелитейной промышленности) приводили к дурному настроению и усталости рабочих и мастеров, что выливалось в межличностные конфликты;

4) рабочие прислушивались к радикальным агитаторам потому, что предприниматели не умели говорить о планах и задачах, целях и идеалах компании.

В более поздних работах Уильямс приводил аргументы в пользу того, что оплата труда в представлениях рабочих была относительной, что в расчет принимался не только ее размер, но и сопоставление ее с тем, что получали другие. Следовательно, побудительные планы были меньше эффективны как мотиваторы. Главной движущей силой людей было желание наслаждаться чувством собственной значимости среди других людей. Близость в мышлении, чувствах и работа в группах были важны для рабочих. Рабочий получал от своих коллег социальную поддержку, безопасность и свое понимание достоинства. Рабочий предпочитал идти в ногу со своими коллегами, потому что мог всегда найти другую работу, но не всегда мог выйти из сообщества. От предпринимателя и особенно от мастера он ожидал признания и обращения, способствующего сохранению своего достоинства. Лояльность рабочего достигалась, в первую очередь, успешными отношениями с мастером как представителем руководства, а не кафетериями и организацией отдыха.

## **6.2. М. Фоллет и ее философия политики и менеджмента**

Мэри Паркер Фоллет (1868-1933), знаток философии и политической науки, заинтересовалась организацией отдыха, обучением взрослых людей и новой возникающей дисциплиной – социальной психологией. Хронологически Фоллет принадлежала к эпохе научного управления; по своей философии и убеждениям она была участником эры социального человека. Она имела знания в обеих областях и служила связующим звеном между двумя эпохами. Она обобщила концепцию Тейлора и предвидела многое из того, к чему позже пришли исследователи Хоторна.

Она была горячей поклонницей Иоганна Фихте, немецкого философа, который полагал, что свобода индивидуума должна подчиняться группе. Фихте не считал, что у человека есть свободная воля. Он считал, что человек связан сетью межличностных отношений. Таким образом, эго человека принадлежало более широкому миру эго, которое составляет социальное эго до тех пор, пока все вместе они не разрастутся до одного Великого Эго, которое является частью жизни всех людей. Философия Фихте отразилась в работе Фоллет «Новое государство», в которой 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».

Групповой принцип должен был стать новой философией. Человек, принадлежащий к группе, живет в ассоциации, а не как отдельное эго. Его индивидуальность складывается под воздействием взаимного социального общения. Используя такие фразы как совместность, групповое мышление и коллективная воля, Фоллет описывала новое общество, которое было бы основано на групповых принципах, а не на индивидуализме. Основным принципом состоял не в том, чтобы уничтожить индивидуальность, 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».

Для Фоллет демократия – это развитие общественного сознания, а не индивидуализма. Она осознавала, что теории менеджмента, основанной на правах отдельного человека, не должно быть места в современной политической теории. Новая и настоящая демократия должна быть построена из маленьких соседских групп, из их объединений, из групп штатов, из национальных групп и, наконец, вплоть до международной групповой воли. Она не слишком доверяла демократии через избирательные урны и утверждала, что эта идея отражает психологию толпы и право, определяемое чистым большинством голосов.

В «Созидательном опыте» Фоллет продолжала ту же тему: что через совещания, дискуссии и сотрудничество люди могли бы пробудить скрытые идеи друг друга и сделать очевидным свое единство в поисках общих целей. Полагаясь на психологию Гештальта, в которой утверждается, что каждая психологическая ситуация имеет специфический характер отдельно от абсолютной природы составных частей, т.е. целое есть форма большая, чем сумма составляющих, Фоллет пришла к выводу, что путем группового опыта индивидуум может достичь большего высвобождения своих собственных творческих сил. Цель группового усилия – это единство, которое превышает по качествам составные части. По существу, она начала рассматривать вопросы групповых конфликтов, на которые она не смогла ответить в «Новом государстве».

Она предположила, что любой конфликт интересов может быть решен одним из четырех путей:

- 1) добровольное подчинение одной стороны;
- 2) борьба и победа одной стороны под другой;
- 3) компромисс;
- 4) интеграция.

Первые два, разумеется, не могут быть признаны приемлемыми, потому что оба вовлекают использование силы или власти, чтобы достичь преобладания. Компромисс также является бесполезным, потому что он откладывает вопрос и потому что правда не лежит где-то между двумя сторонами. Интеграция включает в себя нахождение решения, которое удовлетворяет обе стороны без компромисса или преобладания.

Поиск интеграционного единства, общности воли и сотрудничества людей принес Мэри Фоллет международное признание в качестве политического философа. «Созидательный опыт» широко изучался бизнесменами, а сама



Фоллет 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.

Интеграция как принцип поведения не будет достаточно эффективной до тех пор, пока люди не изменят свое понимание авторитета и власти. Переход власти к знаниям позволяет избежать конфронтации, так как исполнитель чувствует, что диктует ситуация, и в силу этого действует с меньшим трением и сопротивлением в достижении интеграционного единства. Мисс Фоллет восхищалась этой гранью научного менеджмента, которая отделяла человека от ситуации и представляла собой хорошую психологию обращения с подчиненными. На ее взгляд, 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.

Во всех формах общественной жизни, 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 прийти открытое взаимодействие.

Фоллет изложила несколько замечаний относительно власти и ответственности. Традиционные понятия армейских и других организаций о власти как власти «над» и возрастающей ответственности высших лиц ею отвергались. Она исходила из того, что власть исходила из ситуации, а не от должностного лица. И следующим шагом в этой логике было признание ответственности свойством исполняемой функции, особенно той, в которой объединительное начало. Это было непростой головоломкой для менеджеров.

Третья грань ее философии касалась построения психологического процесса, необходимого для достижения целей посредством координационных и контрольных усилий. В подходе к контролю она исходила из психологии Гештальта, которая рассматривает достижение единства через целостность организации и полноту ситуации. Нельзя достичь контроля до тех пор, пока нет единства и кооперации между всеми элементами, материальными и людскими в данной ситуации. Любая ситуация выходит из-под контроля, если не согласованы интересы. Основа контроля покоится на саморегулирующихся и самоуправляющихся индивидуумах и группах, которые признают общие

интересы и контролируют выполнение своих заданий в достижении целей. Менеджер не контролирует отдельные элементы, а контролирует сложные взаимосвязи, контролирует не людей, а ситуации.

Мэри Фоллет обращается к новой философии контроля, которая:

- 1) скорее контроль событий, чем людей;
- 2) скорее соотносительный контроль, чем взаимоперекрывающий.

Каждая ситуация порождает свой контроль, так как именно факты ситуации и взаимодействие различных групп в ситуации определяют соответствующее поведение. Многие ситуации слишком сложны для эффективного централизованного контроля высшей ступенью иерархии; таким образом, контроль должен осуществляться в различных структурных элементах и соразмеряться. Это переплетение и соотношение основывалось на координации, которую Фоллетт видела как:

1. координация как взаимосвязь всех факторов ситуации;
2. координация как прямые контакты всех ответственных работников;
3. координация на ранних стадиях;
4. координация как постоянный процесс.

Они являются четырьмя фундаментальными принципами организации и ведут к заключению, что организация есть контроль.

Последней гранью философии бизнеса Фоллет был тип лидерства, который позволяет действовать всей ее системе. Лидерство не будет больше основываться на власти, а на взаимодействии лидера и последователя в контексте ситуации. Первейшей задачей лидера является определение цели организации. Лидер должен убедить своих сотрудников в том, что им предстоит достичь не его цель, а общую цель, рожденную желанием и деятельностью группы. Наилучший лидер – это тот, кто просит людей служить не ему, а общему результату. Такой лидер имеет не последователей, а мужчин и женщин, работающих с ним.

Цели компании должны быть интегрированы с целями отдельных работников и групп, и это требовало высшего стандарта лидерства. Лидер зависит не от приказов и послушания, а от мастерства в координации, определении целей и пробуждении ответов на закон ситуации. Понимая, что простым убеждением невозможно создать новый тип лидерства, она призывала к развитию руководителей, нацеленному на:

- 1) развитие научного подхода в принятии решений относительно материалов и людей;
- 2) развитие мотивации служения обществу.

Комбинация науки и служения приведет к профессии менеджера, который использует знание для служения другим. Тем, кто желает стать менеджерами такого плана, она советовала: «Люди должны готовить себя к этой профессии так же серьезно, как и к другим. Они должны осознавать, что как и все профессионалы, они принимают на себя серьезную ответственность, чтобы стать созидательной частью одной из больших функций общества. Такой частью, которой, по моему мнению, могут стать только хорошо

подготовленные и дисциплинированные люди, иначе нечего надеяться на успех.

Понятие служения не должно заменяться мотивом получения, а 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...».

Являются ли элементы бизнес-философии Мэри Паркер Фоллет идилическими представлениями политического философа? Природная простота человека, живущего и работающего без принуждения и потребности приносить себя в жертву через компромисс, – это, безусловно, важное достоинство человека, разумного и мыслящего существа. Интеграция, движение к более широкому плану решения требуют много большей созидательности и воображения, чем мы наблюдаем сегодня в экономической, политической и социальной жизни. Тем не менее, цель достойна и должна рассматриваться в контексте тэйлоровской ментальной революции и призыва Мэйо к человеческому сотрудничеству. Деперсонализация власти и подчинение закону ситуации звучит как предсмертный колокол тирании и автократии. Однако постижение и определение закона ситуации будет довольно трудным в современном мире, привыкшем к лидерству отдельного человека. Организационный контроль, основанный на достижении единства целей, делает сферу деятельности менеджера более приятной. Тем не менее, системы вознаграждения на практике часто становятся средством измерения вклада каждого работника в общие усилия. Бизнес-лидерство, основанное на знании, есть постоянно повторяющееся положение на протяжении всего развития современного менеджмента. Возможно, идеалы Фоллет будут достигнуты, а может – и нет. Если нет, то, скорее всего, вследствие осторожных подходов к ним.

### **6.3. Ч. Бернард – связующее звено между административной теорией и школой человеческих отношений**

Честер Бернард был социологом организаций. Он изучал экономику в Гарварде (1906-1909), но не получил ученую степень, потому что был слишком занят и думал, что будет бессмысленно изучать курс лабораторной работы. Однако отсутствие степени бакалавра не помешало ему получить семь почетных докторских степеней за свой труд по исследованию природы и целей организаций.

Наиболее известная работа Бернарда «Функции администратора» содержала восемь лекций, прочитанных в Институте Лоуэлла в ноябре и декабре 1937 г. Целью этих лекций была разработка теории организаций и исследование характера кооперативных систем. Для Бернарда поиск общностей в организациях был затруднен слишком большим акцентом на характере

государства и церкви и происхождении и характере власти. Он жаловался, что большинство исследований рассматривало социальные волнения и реформы и практически не занималось формальной организацией как конкретным социальным процессом, с помощью которого осуществляется социальное действие. Социальные неудачи на протяжении всей истории были обязаны неумению обеспечивать человеческое сотрудничество в формальных организациях. 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.

Концепция Бернарда, включавшая как внутреннее равновесие, так и внешнее приспособление, была столь оригинальной, что вызвала критику со стороны тех, кто твердо придерживался традиционного представления о внутриорганизационном анализе. 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 рассматриваться в качестве членов фирмы.

Его конструкция кооперативной системы начиналась 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 невступлением в некую определенную кооперативную систему. Они производят этот выбор на основании мотивов, то есть своих целей, желаний, импульсов, момента или рассматривая какие-либо альтернативы, имевшиеся в наличии. Организация через организационную функцию изменяет, модифицирует индивидуальные действия и мотивы путем влияния и контроля. Однако эта модификация не всегда ведет к достижению как целей организации, и так и целей отдельных работников.

Сотрудничество в пределах формальных организаций позволяет расширить возможности группы за пределы возможностей отдельного человека, например, при перемещении камня, производстве автомобиля, строительстве моста и т.п. Люди сотрудничают, чтобы делать то, что они не смогли бы сделать в одиночку; и когда цель достигается, их попытки являются

эффективными. Однако, у индивидуумов есть персональные мотивы, а степень, до которой они продолжают способствовать общим усилиям, зависит от удовлетворенности или неудовлетворенности, которую они лично испытывают. Если их мотивы не удовлетворяются, они отказываются от дальнейших попыток сотрудничества или выходят из системы, так как с их точки зрения система неэффективна. В конечном счете, единственной мерой эффективности кооперативной системы является способность выживания. Под этим Бернард подразумевал способность системы предложить достаточное количество стимулов для того, чтобы удовлетворить индивидуальные мотивы в преследовании групповых целей. Говоря современными терминами, формальная организация должна восполнить энергию или приобрести отрицательную энергию, предлагая удовлетворение потребностей своим членам. Если организация неэффективна, то она не будет действовать и поэтому не выживет. Для Бернарда это было универсальным принципом теории организации, которая признавалась исследователями Хоторна и лучшими теоретиками организации позднее. Эта попытка соединить требования к формальной организации с потребностями социо-человеческой системы было вехой в развитии теории управления.

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

Различия между организациями существуют в физической и социальной средах: в количестве и способностях вовлеченных лиц или в договорах, по которым лица способствовали организации. Эти различия, однако, не отрицали универсальность его определения формальной организации как системы сознательно скоординированных действий или сил двух или более лиц. Организация состоит из людей, чьи действия скоординированы и поэтому стали системой. С системой должны обращаться как с целым, потому что каждая часть в значительной мере связана с другой частью, включенной в систему. Существуют различные уровни систем, располагаясь от отделов или подсистем в фирме к конгломератам большого количества систем, формирующих общество в целом. Независимо от уровня анализируемой системы, все они содержат три универсальных элемента: 1) готовность сотрудничать; 2) общую цель; 3) коммуникации.

По определению, организация не может существовать без людей. Выражаясь языком Бернарда, готовность сотрудничать была необходима и означает самопожертвование, отказ от контроля под персональным поведением, деперсонализацию личных действий. Люди должны желать способствовать целям системы, но интенсивность и длительность этого желания колеблется, так как они основаны на удовлетворенности или неудовлетворенности членов организации. 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, и она состоит из двух частей: 1) предложение объективных побуждений и 2) 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.). Бернард, уклонившись от обсуждения вопроса о действенности или эффективности тех или иных мотиваторов, подчеркивал субъективность индивидуальных поводов. Убеждение или изменение отношений было субъективным методом, который заключался в поиске индивидуальных мотивов. 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. Необязательно, чтобы цель предназначалась лично члену, но необходимо, чтобы он воспринимал ее как значимую для организации в целом. 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 эти два первых универсальных элемента становятся динамичными, осуществляется с помощью коммуникации. Вся активность основана на коммуникации, и Бернард разработал некоторые 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.

Бернард разработал и другие принципы, но они охватывают сущность внимания и акцента, которые он сделал на коммуникациях.

Идентификация этих трех универсальных элементов в формальной организации вела Бернарда к поиску общностей в неформальной организации. Он определил неформальную организацию как совокупность персональных контактов и взаимодействий в ассоциированной группе людей, которые не были частью формальной организации. Без структуры и часто без осознанной объединенной цели неформальные группировки возникают вне связанных с работой контактов и, в свою очередь, устанавливают определенные отношения,

традиции и нормы. Неформальные организации часто создают условия, ведущие к формальным организациям, и наоборот. Бернард нашел три функции неформальной организации: 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 руководится 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 в лицах 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 каждого 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 подчиненный считал, что приказ не соответствовал его моральному кодексу, он должен был, например, взвесить преимущества сохранения работы со своей системой ценностей. Не во всех случаях такое сравнение может быть четко сопоставлено и Бернард, поэтому допускал определенные рамки. При вхождении в организации, например армии, предусмотрены определённые правила игры, и в этих случаях зона безразличия несомненно расширяется.

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. Они неперсональные. Функции не заключаются в управлении группой лиц, как это часто понимается. Руководящая функция аналогична мозгу и нервной системе в отношении остальных частей тела: она существует, чтобы поддерживать целостность системы, управляя теми действиями, которые необходимы, чтобы приспособиться к окружающей среде, но ее трудно назвать управляющей телом. Большая часть функций не зависит от неё, и она, в свою очередь, зависит от них.

Бернард постулировал 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 руководящая функция должна была приводить людей к отношениям сотрудничества и определять их вклады в организацию. Она состояла в значительной мере в задаче вербовки и отбора такого персонала, который мог бы вносить наибольший вклад и осуществлять совместную работу.

Третья исполнительная функция – формулировка целей и идей, уже была несколько исследована. Слегка расширив эту функцию, Бернارد включил в нее функции принятия решений и делегирования. Делегирование – это решение, включающее и результат и средства для его достижения.

Результаты – это решения относительно разделения различных обязанностей и власти в пределах кооперативной системы таким образом, чтобы индивидуумы могли знать, сколько они вкладывают для достижения целей.

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.

Мэри Паркер Фоллет и Честер Бернارد явились своеобразными мостами между эпохами. Фоллет ввела в науку представление о человеке в группе в период развития школы научного менеджмента, то есть еще до наступления эпохи социального человека. Бернارد развил анализ формальной организации и впервые показал роль неформальной организации в достижении организационного равновесия. Оба автора действовали больше на философском уровне и хотели создать дух кооперации и сотрудничества. Они обращались к индивидууму как к участнику объединенных усилий группы. Оба пытались пересмотреть предыдущие концепции о власти, оба подчёркивали сотрудничество и единство, и оба пришли к выводу, что только профессиональное, моральное лидерство может обеспечить эффективность организации и благосостояние человека.

## **Тема 7. ЗАРОЖДЕНИЕ ОТЕЧЕСТВЕННОГО НАУЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

**7.1. Интерес к зарубежной теории и практике менеджмента в начале XX века**

**7.2. Тектология А. Богданова**

**7.3. Индустриальная утопия О. Ерманского**

**7.4. Культура труда и управления Гастева. Полевые исследования советских специалистов. Социальная инженерия и практика новаций. Социалистические принципы управления**

**7.1. Интерес к зарубежной теории и практике менеджмента в начале XX века**

В начале XX века в России аграрное население преобладало над индустриальным. На Западе интенсивность и производительность труда были гораздо выше, чем в России.

Отличительными чертами российской экономики служили наличие огромной доли дешевой рабочей силы, низкая заработная плата, неограниченный рабочий день, пренебрежение элементарными требованиями техники безопасности, отсутствие наследственной рабочей аристократии, рабочих династий и устойчивого кадрового ядра рабочего класса. Рабочие, вчерашние выходцы из деревни, по культуре и организации труда оставались все еще кустарями-отходниками.

Проблемами организации труда и профессионализации отдельные российские специалисты начали заниматься в начале XX века и независимо от Тейлора. Так, Л. Крживицкий разработал учение о профессиональных типах и даже пытался построить карту размещения в обществе способностей. На рубеже XX века усиливается интерес к социальным прогнозам, изучению различных форм профессиональной ориентации и социальной организации. Такой интерес во многом стимулировали экспериментальные исследования всемирно известного русского физиолога И.М. Сеченова, послужившие основой для созданного им позже теоретического учения о трудовых движениях человека. Таким образом, теоретические основы учения о трудовом действии появились в России раньше, чем в Америке и Европе. Их практическим осуществлением занялся в начале XX века Велавенцев, идеи которого, согласно оценкам Гастева, по методической стройности оставляют позади работы Гилбрета.

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, файолизм 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 её 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.

Импорт в Россию иностранной техники, капиталов и специалистов сопровождался заимствованием прогрессивных идей в области НОТ и менеджмента. Первые упоминания о тейлоризме появились в 1908-1909 гг. в узкоспециализированных журналах «Металлист» и «Записки Русского технического общества». Пик интереса к творчеству Ф. Тейлора приходится на предвоенные годы, когда в ряде петербургских и московских организаций проходят публичные диспуты о западных новинках НОТ. Переводятся основные работы Ф. Тейлора, Ф. Гилбрета, Г. Гантта, и др.

Пик популярности идей Тейлора в России пришелся на 1913 год, когда появился журнал «Фабрично-заводское дело», где систематизировалась самая разнообразная информация о создателе научного менеджмента. Мало где в мире самому Тейлору и его системе уделялось столь широкое внимание на всех уровнях общества – начиная со студенческих аудиторий и кончая профсоюзами, научными обществами, министерскими кабинетами и залами заседания Государственной Думы. В обсуждении приняли участие такие известные русские ученые, публицисты, политики, как В.И. Ленин, И. Озеров, П. Маслов, А. Богданов.

До революции мнения о системе Тейлора разделились на два противоположных лагеря – ее сторонников и противников. После революции, а именно в 20-е годы, общественное мнение по-прежнему выражали два лагеря – тейлористы и антейлористы.

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 выгоды только бизнесменам. Российские предприниматели, полагали антейлористы, 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.

Сторонники технократической ориентации (тейлористы), в их числе Р. Поляков, Н. Сарровский, В. Железнов и И. Озеров, видели в этой системе символ научно-технического прогресса: тейлоризм победит старую систему управления и бескультурье, как в свое время паровая машина победила ремесленный традиционализм. Система Тейлора – проявление общемировых тенденций производства, и рост безработицы связан именно с ними, а не с тейлоризмом. Сторонники Тейлора указывали, что в его системе нет ничего, что способствовало бы ускоренному изнашиванию организма работника. Напротив, без НОТ такой процесс протекал бы как раз быстрее. Одновременно они предостерегали против механического переноса чужих идей: надо искать новые пути, учитывая исторический опыт нации и трудовую этику народа.

Формирование отечественной науки управления и организации труда разворачивалось в 20-е годы на фоне острой дискуссии вокруг системы Тейлора и вопросов НОТ. Одни считали его приемлемым почти без оговорок, а другие почти целиком отвергали идеи Тейлора. Если антитейлористы умалчивали о достижениях западной теории рационализации, то тейлористы, которых было много среди инженеров и технических специалистов, напротив, некритически превозносили американские и европейские методы НОТ. Распространенным течением был и файолизм.

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 с природы 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, способных 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, меняют названия: НОТовское движение все чаще именуется рационализаторским, а термины НОТ, управление, научное управление хотя и продолжают употребляться, но все чаще заменяются словом рационализация, которые употреблялось как синоним.

В 1920-е годы весьма плодотворными были и теоретико-методологические исследования. Дискуссии проходили по таким вопросам, как определение понятия управление, возможность и необходимость выделения особой науки об управлении, её предмет, метод, пути развития и так далее. Российские ученые-управленцы также высказывали суждения о методе науки, о менеджменте. 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, изоляции их, разложения на составные части и описания (метод анализа);

3) принцип соединения отдельных звеньев изучаемого процесса в центростремительное целое (метод синтеза);

4) принцип измерения наблюдаемых явлений (во времени и пространстве);

5) принцип эксперимента и, в частности, испытания практикой.

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.

20-е годы стали периодом развития менеджмента, когда отечественная наука управления создала теоретические концепции и практические методы, сопоставимые с лучшими зарубежными образцами. Массовое движение за научную организацию труда и управления развивалось в самых разнообразных формах. Основными из них стали следующие:

1) научно-исследовательские институты и лаборатории;

2) ведомственные организации в области НОТ и управления;

3) рационализаторские органы учреждений и предприятий;

4) самодеятельно-общественные организации;

5) центральные органы, руководящие всем движением НОТ и управления, играющие роль административно-координационного центра.

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

Основная задача этих НИИ и лабораторий заключалась в изучении проблем организации труда и управления и разработка обобщения полученных результатов, создание систематизированных концепций в области менеджмента. Однако нередко академические исследования переплетались тесно с практической работой, вследствие чего большинство институтов того времени одновременно являлись и рационализаторскими центрами. Кроме научно-исследовательской и рационализаторской функций, многие ведущие институты осуществляли также подготовку персонала. Учеба администраторов различных уровней проводилась непосредственно в стенах ЦИТа, ИТУ, КИНОТа, ТИНОПа, а также в вузах и втузах.

Рассматриваемый период развития научного менеджмента в нашей стране представлен рядом ярких, исключительно одаренных и творчески плодотворных специалистов.

## **7.2. Тектология А. Богданова**

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 год) 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. До Богданова термин тектология применял к законам организации живых существ только Геккель.

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 прослеживает организующее начало, принципы тектологии в конкретных формах поведения и образа жизни людей, поведении 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.

По мнению А. Богданова, предметом организационной науки должны стать именно общие организационные принципы и законы, по которым протекают процессы организации во всех сферах органического и неорганического мира: в психических и физических комплексах, в живой и мертвой природе, в работе стихийных сил и в сознательной деятельности людей. Они, по мнению Богданова, действуют в технике (организация вещей), в экономике (организация людей), в идеологии (организация идей). Таким образом, пути стихийно-организационного творчества природы и методы сознательно-организационной работы человека могут и должны подлежать научному обобщению, хотя до сих пор они точно не устанавливались, так как не было всеобщей организационной науки, отмечал автор.

Он 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. А. Богданов приводил следующий пример: если один работник расчищает от камней в день 1 десятину поля, два совместно работающих человека выполняют за день не двойную работу, а больше десятины. При трех – четырех работниках отношение может оказаться ещё более благоприятным, хотя до известного предела. Но не исключена возможность и того, что два, три, четыре работника совместно выполняют

менее, чем двойную, тройную, четверную работу. Оба случая зависят от способа сочетания данных сил. В первом случае вполне законно утверждение, что целое оказалось практически больше простой суммы своих частей, во втором – что оно практически меньше. Первое и обозначается как организованность, второе – дезорганизованность. Автор делает вывод: итак, сущность этих понятий сводится к сочетанию активностей, взятому с его практической стороны. Чтобы объяснить парадоксальность утверждения, что соединение активностей увеличивает или уменьшает их практическую сумму, необходимо учитывать сопротивления, которые приходится преодолевать этим активностям. Организованное целое оказывается больше простой суммы его частей, если наличные активности соединяются с меньшей потерей, чем противостоящие им сопротивления. Таким образом, элементы всякой организации сводятся к активностям – сопротивлениям. Таким образом, основные понятия тектологии, для Богданова, – понятия об элементах и об их сочетаниях. Элементами являются активности – сопротивления всех возможных родов. Сочетания сводятся к трем типам: комплексы организованные, дезорганизованные, нейтральные. Они различаются по величине практической суммы их элементов. Таковы теоретические постулаты А. Богданова относительно предмета тектологии.

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.

При разработке такого плана большую роль играет функциональная цепная связь, которой взаимоувязаны отрасли производства. Поэтому здесь важен учет тектологического закона наименьших. Согласно Богданову, это закон, в силу которого прочность цепи определяется наиболее слабым из её звеньев: скорость эскадры – наименее быстроходным из её судов, урожайность – тем из условий плодородия, которое имеется в относительно наименьшем количестве. Согласно этому закону, расширение хозяйственного целого зависит от наиболее отстающей его части.

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.

### **7.3. Индустриальная утопия О. Ерманского**

О.А. Ерманский (1866-1941 гг.) является автором концепции о физиологическом оптимуме. Он был одним из первых российских ученых, подвергших глубокому критическому анализу западные теории научной организации труда и попытавшихся выделить в них положительные и отрицательные стороны. Он довольно точно выделил предпосылки, определяющие возможность возникновения теории организации труда как самостоятельного направления. Её становление автор 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 дисциплин, главным образом из сферы техники, экономики и психофизиологии труда.

О. Ерманский разделял взгляды Богданова в том, что основополагающими принципами рациональной организации труда являются принцип положительного подбора и закон организационной суммы. Однако значение этих принципов, согласно профессору О. Ерманскому, заключается, прежде всего, в том, что они обеспечивают условия для реализации третьего принципа – самого главного (по мнению ученого) в теории рационализации труда и управления принципа оптимума.

Ядром концепции является понятие физиологический оптимум. 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. Если бы это было важнейшим, решающим фактором (критерием) рациональности, то можно было бы, очевидно, не ставить никаких пределов скорости (интенсивности). Однако на практике существуют физические пределы повышения скорости работы. Также нельзя выдвигать в качестве важнейшего критерия и пространство, так как нередко в целях большей рациональности длина пути, проходимого работающим органом при данном рабочем движении, увеличивается. Таким образом, время и пространство рассматриваются не как критерии рациональности организации, а лишь как формы, в которых разворачиваются явления бытия, сутью которых является взаимодействие сил природы. К такого рода взаимодействиям О. Ерманский относил производственную деятельность, в которой силы части (части

природы) взаимодействуют с машинами, материалами и прочими вещественными факторами производства в том или ином сочетании.

Главнейшими элементами в любой производственной деятельности он считал расходуемую энергию всех производственных факторов (E) и достигаемый при данной затрате энергии полезный результат (R). Совершенно очевидно, что нельзя рассматривать как самую рациональную такую организацию работы, при которой получается максимальная величина R, но достигается ценою затраты огромного количества энергии. Вместе с тем, нельзя принимать за первостепенный критерий и минимальный расход энергии, ибо в этом случае достигнутый результат может оказаться ничтожным.

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. Однако стоит отметить как недостаток концепции тот факт, что 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, утверждая, что только на этом принципе может быть построена действительно научная организация и, категорически отрицая и отметая все имевшиеся в тот момент в литературе научные подходы, весьма некорректно критиковал своих коллег. Хотя, несмотря на эти недостатки, концепция профессора все-таки представляет большой профессиональный интерес.

#### **7.4. Культура труда и управления Гастева. Полевые исследования советских специалистов. Социальная инженерия и практика новаций. Социалистические принципы управления**

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). Институт был самым крупным и продуктивным научно-исследовательским институтом в области организации труда и управления. 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, а именно – 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.

Гастев и сотрудники института понимали, что в условиях крайней разрухи и полной отрезанности от всего культурного мира от них ждут практических указаний того, как следует планировать производство, стимулировать труд, как эффективно работать в конкретной обстановке, чтобы добиться восстановления промышленности страны. Однако, по мнению А. Гастева, проблема, стоявшая перед страной, была гораздо радикальнее, ибо требовалась полная органическая реконструкция всей производственной структуры и прежде всего главной производительной силы – трудящегося.

Решение этой грандиозной задачи ЦИТ связывал с развитием науки о труде и управлении производством, которая должна была выявить и сформулировать принципы, а также разработать методы организации, позволяющие коренным образом преобразовать процесс труда из тяжелого ярма для рабочих в положительный творческий процесс. А. Гастев был убежден, что для создания собственной теории необходимо критически переосмыслить теоретические достижения и практический опыт, накопленные в промышленно развитых странах: ученый считал в равной степени недопустимыми не только подобострастное отношение к новейшим западным научным системам, но и абсолютное неприятие этих же знаний. В связи с этим

можно отметить, что идейные постулаты ЦИТ сформировались как оригинальная, самобытная, но вместе с этим вобравшая в себя все самое ценное западной управленческой мысли (прежде всего Ф. Тейлора) концепция. Она охватывала в комплексе сферы техники и технологии, биологии, психофизиологии, экономики, истории, педагогики, а также содержала в себе зачатки таких наук, как кибернетика, инженерная психология, эргономика, праксеология, которые получили широкое развитие и распространение в последующие годы. Не случайно сами авторы называли свою концепцию технобиосоциальной.

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

1. решительный отказ от эмпирического подхода к организации и управлению производством, главный метод – исследование. Согласно А. Гастеву, НОТ в своей процедурно-методической части основывается на следующих элементах: 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 с резко выраженной тенденцией к ограничению функций основной массы рабочих узкими специальными заданиями (на основе углубленного разделения труда) и одновременному усилению организаторской роли низшего и среднего административно-технического персонала, введение инструктажа и различных оргприспособлений.

Так же как и Тейлор, сторонники ЦИТ считали, что рабочий, как правило, не знает своих возможностей, поэтому заведомо работает не в полную силу, мощность. Поэтому необходимо изучение работы, то есть тщательный анализ движений отдельных работников во время выполнения ими трудовых функций. А. Гастев и его сотрудники стремились делать это так, как делал в свое время Ф. Тейлор: разбить каждую операцию на элементарные слагаемые и добиться с помощью использования хронометража и других приемов создания оптимальных методов работы, основанной на устранении всех ошибочных, излишних и бесполезных движений и рационализации лучших элементов трудового процесса. Однако было бы несправедливо говорить, что ЦИТ стал

русским тейлоризмом. Например, 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: необходимо создание психологической и общебиологической приспособленности рабочего к постоянному совершенствованию как операции, так и приема, который получает выражение в искусстве ускорения самой работы. Прежде всего, необходимо было выработать такую методику, которая охватывала бы всех рабочих предприятия и послужила бы общечеловеческим пособием для их введения в производство. Несмотря на то, что каждый работник на своем рабочем месте является, в первую очередь, точным исполнителем жесткой инструкционной карточки, методика ЦИТ вместе с тем предусматривала достаточно широкий диапазон и возможность проявления свободы личной инициативы по изменению такой нормы или стандарта. 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 приравниваться, 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 исключительно оригинальную, не имевшую аналогов в мировой литературе по менеджменту идею социальной инженерии. Трудовая организация общества – сложнейшее и неразрывное сочетание организации людских комплексов с организацией комплексов машин. Эти комплексы машино-людей, по мнению А. Гастева, дают синтез биологии и инженерии. А целостное рассчитанное включение определенных человеческих масс в систему механизмов и будет не что иное, как социальная инженерия. В этой идее социально-инженерной машины 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. Например, такими качествами являются следующие:

1. Дисциплина, 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.

Для определения эффективности управления предприятием необходимо провести анализ существующей на предприятии системы и по возможности точно определить степень ее отклонения от эффективной по всем вышеуказанным параметрам. После этого можно делать вывод о целесообразности проведения реорганизации предприятия (желательно поэтапной, а не немедленной).

Большое внимание Гастев уделял культуре труда. Культура труда имеет также экономическое измерение: так, при правильном расположении инструментов работник выигрывает час в течение дня; у культурного человека всегда все под рукой. Таким образом, НОТ у Гастева – это еще и культура рабочего места. Культура движений органически переходит в культуру поведения, личная культура в коллективную. Взаимоотношения людей на производстве, 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. Эти качества, наряду с дисциплинированностью, способностью подчиняться общей задаче (иначе – исполнением), энтузиазмом и умением заражать окружающих тем делом, которым вы сейчас занимаетесь, называется социальными установками, составляющими искусство коллективной работы. Основное правило совместного труда – скрывать, а не выставлять свою индивидуальность, уметь на первое место ставить не собственное я, а общие интересы. Научиться этому труднее, чем овладеть индивидуальным тренажером.

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. Осознание того, что средства производства теперь являются собственностью класса, формирует в пролетариате принципиально новое, творческое отношение к труду. Рабочий становится творцом и распорядителем, он как бы сливается со всем заводским механизмом. К производству, в котором человек каждый день выковывает частицу своего я, он будет относиться как к своему собственному делу. Так вопросы культуры труда выходили на проблему отношения к труду.

Взлет отечественной науки управления в 1920-е годы сменился падением в 1930-1950-е годы. Прежнее разнообразие методологических подходов к анализу организационно-управленческой проблематики стремительно таяло. С отходом от принципов НЭПа и упрочением административно-командной системы научная организация управления становилась все более ненужной и вскоре была отвергнута административной системой как буржуазная выдумка. Хотя и в этот период окончательно искоренить научную организацию не удалось: индустриализация страны, повлекшая за собой радикальную структурную перестройку народного хозяйства и выдвинувшая на передний план тяжелую промышленность, потребовала от нового поколения ученых сконцентрировать свои изыскания в области организации производства именно в этой отрасли.

В 1931 году был создан Центральный научно-исследовательский институт организации производства и управления промышленностью Наркомтяжпрома (ЦИО), который развернул исследования проблем массового и поточного производства, диспетчирования оперативного управления, внутризаводского планирования, в частности, разработки техпромфинплана, ряда других проблем. Научные изыскания в организационно-управленческой сфере приобрели новые особенности: на смену межотраслевому характеру исследований пришел строго отраслевой, резко усилился прикладной характер исследований и почти исчез общетеоретический.

Предметом теории организации производства авторы 1930-х годов считали непосредственный процесс производства во всей его целостности, охватывающий как совместное функционирование средств производства, так и самый процесс труда и кооперацию носителей его субъектов производства – рабочих. Сотрудники ЦИО полагали, что организация производства не имеет собственных закономерностей, она основывается на научном познании тех объективных законов, которые управляют общественным производством, и на познании тех законов естествознания, которые технология прилагает к производству. Из этого следует, что наука об организации является дисциплиной технико-экономической, объединяющей в себе экономические науки и различного рода технологии, а сама теория организации не может не учитывать законы психофизиологии труда, а также данные правовых дисциплин – хозяйственного и трудового права.

В годы Великой Отечественной войны и первых послевоенных пятилеток происходило дальнейшее укрепление позиций планово-административного централизма. В это время основная работа управленческой мысли

концентрировалась в области оперативного управления, планирования и учета производства.

К концу 1950 – началу 1960-х годов ситуация в области организационно-управленческих исследований заметно меняется к лучшему. Кризис научного управления 1930-1950-х годов сменился оживлением, а затем и подъемом в 1960-е годы. Причины резкого возрастания внимания к вопросам управления связаны, прежде всего, с количественным и качественным усложнением народного хозяйства, основу которого составляла многоотраслевая индустрия. Начинается новый управленческий бум. Оживляются и быстро совершенствуются подходы 1920-х годов: организационно-кибернетический, технический, праксеологический, функциональный и другие. Многие из этих подходов выделяются в самостоятельные науки, например, кибернетика, праксеология, теория организации. Главный методологический вопрос, стоявший перед учеными в это время, заключался в том, какую часть управления должна изучать наука управления экономикой. Одни ученые выдвигали организационно-кибернетическую трактовку содержания теории управления, по существу подменяя последнюю кибернетикой и теорией организации. Они рассматривали управление как воздействие на объект, выбранное из множества возможных воздействий на основе имеющейся для этого информации, улучшающее функционирование или развитие данного объекта. Однако подобная трактовка не получила широкого признания.

В 1960-е годы завоевали популярность правовые трактовки: под управлением понималось осуществление властно-организационных функций, обеспечивающих достижение людьми поставленных целей в процессе их совместной деятельности, таким образом, управление – процесс функционирования власти. В соответствии с этим, наука управления экономикой признавалась частью юридической науки, призванной изучать содержание государственного управления, рациональную организацию аппарата управления, формы и методы его работы. Получил распространение и социально-психологические трактовки содержания теории управления, а также экономические концепции управления.

В начале 1970-х годов возникла идея комплексного подхода к анализу проблем управления производством. Ряд ученых в этот период доказали, что нельзя возводить теорию управления экономикой в ранг наук, лежащих вне хозяйственных проблем, нельзя уподоблять ее всеобщей организационной науке или кибернетике, имеющим своим предметом организацию вообще. Нельзя также просто сводить ее к какой-либо существующей науке (политэкономии, праву, психологии). Идея комплексной теории управления органически связана с пониманием многомерного, комплексного характера реальной управленческой деятельности, реального менеджмента. Теория управления призвана изучать живую управленческую деятельность, интегрирующую в себе технические, экономические и социальные стороны, выявлять присущие ей цели, закономерности, принципы. События августа 1991 года ознаменовали собой завершение социалистического этапа общественного



развития. Одновременно это означало окончание и очередного этапа эволюции отечественной управленческой мысли. С этого момента она вступает в современный этап своего развития, связанный с проведением радикальных рыночных реформ и построением принципиально новой системы хозяйственного управления.

## **Тема 8. СТАНОВЛЕНИЕ ШКОЛЫ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ**

**8.1. Э. Мэйо и хоторнские исследования: философия социального человека, поведение в группе, организация как социальная система. Профсоюзы и мэйоисты. «Человеческий фактор» в развитии менеджмента. Анализ группового поведения**

**8.2. Дж. Морено и К. Левин. Человек и мотивация. А. Маслоу и классификация потребностей**

**8.1. Э. Мэйо и хоторнские исследования: философия социального человека, поведение в группе, организация как социальная система. Профсоюзы и мэйоисты. «Человеческий фактор» в развитии менеджмента**

Многие менеджеры и ученые обнаружили четкую зависимость между условиями работы и самочувствием и производительностью рабочего. Обеспеченный соответствующими удобствами: вентиляцией, температурой и освещением – рабочий имел бы оптимальные условия для работы над решением научных задач, побуждаемый прогрессивной системой заработной платы. Правильное освещение рабочего места считалось не менее важным фактором, т.к. оно влияло на качество, количество и безопасность работы. 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, производящем оборудование для американских телефонных и телеграфных компаний.

Исследование началось с создания двух групп рабочих (женщин), каждая из которых выполняла одни и те же задачи в одинаково освещенных комнатах. Задача каждой группы состояла в сборке телефонных реле. У контрольной группы не было никаких изменений в освещении и прочих условиях. В экспериментальной группе с помощью изменения уровней и типов освещения могло быть научно определено влияние освещения на эффективность труда. Исследователи принимали во внимание комнатную температуру, влажность и непосредственно освещение. Исследователи наблюдали за группами и производимой ими продукцией. В процессе эксперимента результаты становились все более неожиданными и загадочными. Независимо от уровня освещения (в одном случае оно даже было уменьшено до уровня лунного света) выработка продукции в экспериментальной группе и группе контроль увеличивалась. Озадаченные, исследователи отказались от изменения

освещения и начали варьировать периоды отдыха, длину рабочего дня и рабочей недели и другие причины, вызвавшие увеличение производительности.

Замена группового плана работы индивидуальным привела к большому увеличению производительности. Введение пятиминутных пауз во время работы в 10:00 и в 14:00 также привело к увеличению производительности. Укорачивание рабочего дня и рабочей недели, введение бесплатных завтраков для рабочих – все эти изменения дали желаемые результаты.

Недовольные результатами, исследователи решили отменить все введенные ранее изменения и вернуться к исходным условиям, когда рабочие не имели ни дополнительного отдыха, ни завтрака, ни сокращенного рабочего дня и недели, за одним исключением: была сохранена сдельная оплата труда. Ожидая падение морального духа, исследователи были поражены тем, что производительность труда, напротив, достигла наибольших за все время эксперимента результатов. Последующее новое введение дополнительного отдыха и завтраков постоянно увеличивали производительность. Короче говоря, в течение всего периода эксперимента индивидуальная производительность труда повысилась с 2400 реле до 3000 реле в неделю на каждого рабочего.

Эти первоначальные эксперименты Национального Исследовательского Совета продолжались с 1924 по 1927 гг., и результаты были настолько неубедительны, что почти каждый был готов признать бесполезным весь проект. Производительность труда увеличивалась, но никто не знал почему. Гипотеза влияния освещения была отклонена; утомление не оказалось таким уж важным фактором, не была также найдена связь между часами работы и сна, влажностью и производительностью рабочего. Жорж Пеннок, главный инспектор Вестерн Электрик, предположил, что ключом к разрешению этой загадки был интерес, проявленный экспериментаторами к рабочим, но это не рассматривалось как факт. Было принято решение продолжить исследования сложных человеческих реакций во время работы.

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. По переезде в США он занимался исследовательской работой в области промышленности.

Заинтригованный начальными результатами экспериментаторов, 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. Важную 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. Помимо первых шагов, предпринятых Мэйо и Рослисбергом, другие ученые внесли значительный вклад в исследования группы. Основными инициаторами являлись Дж. Пеннок, Диксон и Х. Райт. В

группе работали представители различных специальностей: Л. Варнер – антрополог, исследующий влияние общества на человека, Л. Хендерсон – физиолог, исследователь социальной структуры общества, и др.

Мэйо и его коллеги приняли участие в экспериментах Вестерн Электрик лишь на десятом этапе тринадцатиступенчатого проекта и стали сразу искать смысл предварительно не связанных результатов. Отсутствие взаимосвязи между изменениями в окружающей среде (рабочими перерывами) и работоспособностью служащего заставило группу Гарварда обратиться к традиционной гипотезе управления с целью нахождения новой роли управления для рабочего. Были предложены 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. Первое объяснение было отклонено, так как выпуск продукции увеличился, несмотря на преднамеренное ухудшение уровня освещения. Длина рабочего дня и перерывы также не могли объяснить результатов исследований, т.к. производительность труда продолжала расти, несмотря на отмену этих привилегий. Третья гипотеза тоже была неубедительна. Монотонность рассматривалась скорее как чувство, а не материальный показатель. Исследователи пришли к выводу, что улучшение взаимоотношений рабочих и руководителей стимулировало повышение производительности труда.

Гипотеза поощрительных платежей ударила по сути традиционных теорий поощрения и повлекла более глубокое исследование. Были сформированы две новые группы, вторая испытательная группа и цех по обработке руды. Были отобраны пять опытных рабочих, для формирования новой группы для изучения. До эксперимента в цеху применялся групповой план поощрения, но в течение первых девяти недель эксперимента – индивидуальный. Первоначально общая производительность труда повысилась, но впоследствии осталась постоянной на новом высоком уровне (112,6% от начального уровня в 100%). После возвращения к первоначальному плану поощрения (сроком в семь недель) показатели второй испытательной группы понизились до 92,6 процентов от первоначального стопроцентного уровня. Разработчики руды продолжали работать по системе индивидуального поощрения, и единственным изменением в эксперименте было помещение отобранной группы в специальную комнату для наблюдения при сохранении того же самого плана поощрения. Длина рабочего дня и обеденных перерывов изменялись так же, как и в ранних экспериментах, и изменения в производительности труда

записывались. Этот эксперимент продолжался в течение четырнадцати месяцев, и за этот период производительность труда повысилась на 15 процентов.

Объясняя результаты, показанные этими двумя группами, ученые предположили, что повышение зарплаты стало причиной увеличения производительности труда. Производительность труда второй экспериментальной группы увеличилась на 12,6 процентов, и ученые пришли к выводу, что это произошло благодаря желанию части новой группы достигнуть уровня первой экспериментальной группы в первоначальных экспериментах. Но, несмотря на то, что разработчики руды продолжали работать по одному и тому же плану поощрения в течение всего эксперимента, производительность труда продолжала увеличиваться независимо от зарплаты. В результате ученые пришли к выводу, что увеличение производительности труда было вызвано не увеличением зарплаты, а улучшением взаимоотношений в обеих группах.

Новый человек в промышленности должен был быть социально контролируемым. Повышение эффективности работы было вызвано скорее улучшением взаимоотношений между рабочими, а не изменениями условий среды. Конечно, это не означало, что все предыдущие выводы были полностью ошибочными, но теперь должны были рассматриваться не только технический, но и социальный аспект работы.

В ранних экспериментах исследователи удалили рабочих из фабричного цеха, поместили их в специальную комнату и установили контроль. Эта замена надсмотрщиков экспериментаторами создала новую социальную ситуацию для рабочего. Как отметил Мэйо, экспериментаторы создали более приятную рабочую обстановку, т.к. последние не рассматривались как начальники. Это изменение в управлении повлекло за собой изменение в отношении к рабочим, к их чувствам и желаниям. Особое внимание экспериментаторов к рабочим стало причиной обвинения экспериментаторов в изменении хода эксперимента персональным участием. Экспериментатор, который фактически стал управляющим, изменил предыдущую организацию эксперимента. Рабочие были ознакомлены с изменениями в проведении экспериментов, их мнения были выслушаны и учтены. По мере продвижения исследования, эксперимент все больше напоминал такую социальную ситуацию, в которой рабочие могли свободно говорить о своих проблемах, в которой установились новые отношения между рабочими и управляющими.

Было бы ошибочно не учитывать результаты исследований в Вестерн Электрик в связи с тем, что наблюдатели изменили эксперимент. Наоборот, целью работы Хоторна было создание такого мастера, который должен был проявлять персональную заинтересованность в работе подчиненных. Поворотным моментом в экспериментах явилось проведение программы интервьюирования, целью которой было повышение качества управления. Так как эксперименты в комнате наблюдения показали эмоциональную зависимость рабочего от поведения управляющего, то группа Гарварда решила превратить мастеров в наблюдателей.

Новый мастер должен был проявлять заботу и внимание к служащим, уметь внимательно их выслушать. Наблюдатели заметили, что сначала девушки опасались представителей власти, но, как только экспериментаторы стали проявлять интерес к их проблемам, они потеряли страх и стали говорить более раскованно с должностными лицами компании и наблюдателями. Девушки проявляли большой интерес к работе и стали общаться друг с другом не только на работе, но и в часы досуга. Их эмоциональный подъем был тесно связан с манерой наблюдения и с увеличением производительности труда. Эта связь между манерой наблюдения, эмоциональным состоянием и производительностью труда стала началом изменения взаимоотношений между рабочими и управляющими.

Вся программа интервьюирования была достаточно объемной. Целью интервью было желание наблюдателей получить ответ рабочих на соответствующие вопросы о политике программ управления, об их отношении к начальству, к условиям работы и т.д., однако эти интервью привели к появлению новых непредвиденных открытий в работе Хоторна. К своему удивлению обнаружили, что рабочие хотели говорить на те темы, которые не были включены в список вопросов наблюдателей. Для рабочих были важны те вещи, которые не были важны для исследователей и для компании. Методика проведения опроса была изменена. Репортер разрешал рабочему высказывать свое мнение по любым вопросам. Задача репортера заключалась лишь в том, чтобы внимательно выслушать рабочего, средняя продолжительность интервью возросла от 30 минут до 1,5 часа. После этого рабочие стали говорить о внезапном улучшении условий труда и о повышении зарплаты (хотя на самом деле ничего не изменилось). Таким образом, благодаря возможности открыто выплеснуть свои эмоции рабочим показалось, что их положение внезапно улучшилось, хотя в действительности все оставалось по-прежнему.

Жалобы, собранные во время проведения интервью, были исследованы, и оказалось, что они полностью не соответствовали действительности. Это сопоставление фактов и чувств помогло исследователям установить два вида жалоб: явные (материальные) и скрытые (психологические) формы недовольства. Например, один из рабочих был озадачен шумом, температурой и дымом в его цехе. Дальнейшее исследование показало, что настоящей причиной беспокойства была недавняя смерть его брата от пневмонии, и рабочий боялся, что и его собственное физическое состояние могло ухудшиться. Жалобы относительно понижения зарплаты привели не к подтверждению реального факта, а лишь отразили обеспокоенность рабочего медицинскими расходами из-за болезни его жены. В сущности, некоторые жалобы рассматривались не как факты, а как следствие личных или социальных ситуаций, требующих подробного исследования. С точки зрения исследователей, озабоченность рабочего собственными проблемами тормозила производительность труда – вывод, который Мэйо назвал пессимистическими иллюзиями. Результатом программы интервьюирования явилось обучение надсмотрщиков умению слушать и понимать личные проблемы рабочих.

Надсмотрщики были обучены искусству репортеров – искусству внимательно выслушивать служащих и исключать из общения с рабочими любое замечание, совет или эмоцию. Такая тактика давала надсмотрщику возможность узнавать личные проблемы рабочего и, изучая факторы, бездействующие на рабочего, удалять те, которые приводили к понижению производительности труда. Новый надсмотрщик должен был быть более человечным, заботливым и искусным в решении личных и социальных проблем. Результатом таких новых взаимоотношений должен был стать эмоциональный подъем рабочих, уменьшение числа пессимистических иллюзий и увеличение производительности труда.

Результаты хоторнских исследований вызывали много критики. Одним из следствий, наиболее часто обсуждаемым в специальной литературе, является так называемый хоторнский эффект. Суть его в том, что положительные результаты эксперимента (повышение производительности) вызываются не специально создаваемыми изменениями (улучшение условий труда или его организации), действие которых, собственно, и является предметом исследования в самой экспериментальной ситуации, а вмешательством ученых. Критики Мэйо утверждают, что увеличение выработки в группе девушек вызвано не введением пауз отдыха, а тем фактом, что им нравилась новая ситуация, повышенный интерес к ним.

Тогда, спрашивается: почему же не повысилась производительность группа мужчин, ведь к ним тоже проявлялось внимание ученых? Оказывается, в первой группе (девушки) заменили официального начальника ученым-наблюдателем, который относился к ним более мягко и человечно. Во второй же группе (мужчины) все осталось на своих местах. Поэтому желаемых улучшений Мэйо не получил. Правда, сам Мэйо не соглашался, что смена руководителя влияет на ход исследования, поскольку в первой группе после ухода ученых производительность еще 4 года оставалась высокой даже при старом начальстве.

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 незаурядный исследовательский талант Мэйо. По широте и обоснованности научной программы, методическому совершенству экспериментальной части, достоверности эмпирической информации и профессиональному мастерству хоторнские исследования на предприятии являются вершиной западной индустриальной социологии, особенно когда речь идет о первой половине XX века.

Развитие социального аспекта явилось главным достоинством исследований Хоторна. Технический аспект, включающий достижение высокой производительности и экономической прибыли, должен рассматриваться в любой организации с учетом человеческого фактора. Работник имеет физические потребности, которые должны быть удовлетворены, но, что еще более важно, он имеет социальные потребности. Социальные потребности

возникают из социальных условий и реализуются в жизни организации через отношения с коллегами и другими работниками. События и объекты в окружающей среде должны рассматриваться не как вещи в себе, а как носители социальных ценностей. Например, письменный стол не имеет социальной значимости сам по себе, но если его обладатель является начальником и контролирует работу других, то в этом случае он становится символом статуса и носителем социальной ценности. Исследователи пришли к выводу, что, поскольку человек мотивируется не фактами и логикой, чувства и сентименты по отношению к предметам социальных ценностей становятся важными факторами в управлении персоналом.

Существование формальной организации с ее правилами, порядками и планами в паре с неформальной организацией, с ее сентиментами и человеческими взаимоотношениями создает проблемы для менеджмента. Неформальная организация должна рассматриваться не как плохая, а как необходимая, самостоятельный объект формальной организации. Признание организации как социальной системы дает возможность менеджменту разрешать конфликт между логикой эффективности и логикой сентиментов неформальной организации. Менеджмент должен стремиться к нахождению равновесия между технической организацией и человеческой заботой об экономических целях поддержанием баланса в социальной организации так, чтобы индивидуумы вносили вклад в достижение общей цели, удовлетворяли личные потребности, которые заставляют их кооперироваться.

Таким образом, основным выводом хоторнских исследований явилось осознание новых менеджерских качеств. Они были исключительно важными для управления человеческими ситуациями: в первую очередь – это умение понимать поведение работников, и во-вторых – это умение советоваться, мотивировать, руководить и строить коммуникации с людьми. Технические навыки оказываются недостаточно для руководства людьми.

Новый взгляд на индустриального человека (по Мэйо) стал реальностью благодаря новой философии индустриальной цивилизации. В основе этого понимания лежит образовательная подготовка Мэйо. В течение некоторого времени он изучал медицину и, хотя не получил медицинской степени, проявлял большой интерес к психопатологии, которая изучает нарушения умственной деятельности. Ее изучением занимались двое известных ученых: Пьер Жане во Франции и Зигмунд Фрейд. Мэйо придерживался интерпретации Жане, который полагал, что первичным умственным нарушением была навязчивость или озабоченность некими идеями в такой степени, что индивидуум не мог справиться с ними, хотя и понимал их иррациональность или неверность. Фрейдисты называли это принуждением, а Мэйо считал, что работы Жане и Фрейда дополняли друг друга. По мнению Мэйо, явление принуждения заключалось в том, что навязчивые идеи сковывали человека до такой степени, что он переставал адекватно реагировать на реальность, включая его личностное, социальное и индустриальное поведение. Навязчивые идеи уменьшали адаптационные возможности человека и обуславливали

неэффективные действия рабочего и руководителя. Хотя Мэйо никогда не считал, что значительное число рабочих Хоторна представляли собой тяжелые случаи, он исходил из мнения, что программы интервьюирования показывали минимальные уровни навязчивости или блокировки вследствие того, что условия труда имели тенденцию скорее противодействовать, чем содействовать удовлетворительной адаптации работников.

По мнению Мэйо, рабочие не могли найти удовлетворительные способы выражения личных проблем и неудовлетворенности трудовой деятельностью. Эта блокировка вела к погружению в личные проблемы, скрытности и пессимистическому настроению, что выливалось в непризнание руководства и множество других форм поведения, ведущих к падению морали и уменьшению производительности. По мнению Мэйо, производственная деятельность была причиной чувства личной бесполезности, что вело в конечном счете к иррациональному поведению.

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

Мэйо утверждал, что аномия (понятие, заимствованное у Эмиля Дюркгейма) является основной характеристикой нового индустриального человека. Традиционное общество было основано на социальной солидарности. Все люди обладали одними и теми же правами и обязанностями. Но фабричная система и индустриализация ввели разделение труда, тем самым разрушив это равенство. Этот процесс способствовал росту крупных предприятий, в которых дружеские отношения между рабочими были заменены на полное безразличие и равнодушие сотрудников. Аномия, характеризующаяся социальной дезорганизацией жизни общества, привела к появлению у рабочих ощущения никчемности и к крушению иллюзий. Технические изобретения вытеснили социальный фактор производства. Быстрый экономический рост Америки на рубеже веков нарушил общественную целостность.

По мнению Мэйо, технически ориентированное общество делало чрезмерный акцент на развитии техники, следуя логике эффективности. Социальные потребности рабочих были отодвинуты на второй план, ограничивая сотрудничество в работе. Мэйо понимал, что административная элита была технически сориентирована. Необходимо было новое руководство, которое понимало бы необходимость сотрудничества и социального единства на производстве. Открытие, к которому пришел Мэйо, было следующим: администрация считала, что повышение производительности труда зависела только от внедрения новых технологий, хотя на самом деле эта проблема имела социальный характер.

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. Он доказал, что корни этой проблемы лежат в несостоятельности экономической и политической теории, и обвинил Дэвида Рикардо (создателя гипотезы толпы) в неправильной трактовке понятия общество. По мнению Д. Рикардо:

1. Естественное общество состоит из множества индивидуумов.
2. Каждый индивидуум действует согласно своим собственным интересам.
3. Каждый индивидуум стремится к достижению только им поставленной цели.

Бездушного человека, действующего только согласно своим собственным интересам, могла удержать в повиновении лишь абсолютная власть. Эра Гитлера и Муссолини была продолжением этой гипотезы толпы. Мэйо пытался опровергнуть гипотезу толпы: утверждая, что сотрудничество наций не является соревнованием; доказывая, что каждый человек защищал интересы группы, а не свои собственные; приводя в доказательство выводы Хоторна – мышление основывается больше на чувстве, чем на логике.

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

## **8.2. Дж. Морено и К. Левин. Человек и мотивация. А. Маслоу и классификация потребностей**

Дорогу в разработке средств для анализа поведения группы проложили два человека: Джэкоб Л. Морено и Курт Левин. Созданные ими понятия послужили основой множества исследований той эпохи. Морено разработал новый аналитический инструмент – социометрию и установил её цель следующим образом: «Процесс классификации, направленный на собиране 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 чувствовал, что психологическая деятельность групп возникала не случайно и что можно изучать группы с помощью количественных методов, которые исследовали развитие и особенности отношений и взаимодействий.

Другой важной конструкцией для анализа поведения группы являлась динамика поведения группы, созданная Куртом Левиным (1890-1947), еврейским психологом, сбежавшим из гитлеровской Германии в начале 30-х годов. Введенные Левиным в научный оборот понятия были объединены под названием полевая теория, в которой говорилось, что поведение группы – это сложный набор символических взаимодействий и сил, которые не только влияли на структуру группы, но и изменяли индивидуальное поведение. Группа никогда не находится в устойчивом состоянии равновесия, а пребывает в непрерывном процессе взаимной адаптации, которую Левин назвал квазипостоянным равновесием. Левин представлял поведение как функцию лица и его окружающей среды или поля. Он стремился найти некоторые связи и соотношения в психологической топологии. 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 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.

Хоторнские эксперименты создали новое направление в развитии управленческой мысли. Мейоисты опровергли предшествующие представления о мотивации людей, роли мастера в установлении человеческого сотрудничества и о важности чувств и неформальной деятельности на работе. Исследования постхоторнской эпохи подтвердили эти идеи относительно роли менеджера. Эти меняющиеся взгляды на человека на работе можно классифицировать следующим образом: новые идеи о мотивации; изменяющиеся мнения о выгодах, получаемых из разделения труда, и достижение большей преданности работников организационным целям через участие в принятии решений.

Абрахам Маслоу открыл возможность многомерного подхода к мотивации, предлагая теоретическую иерархию потребностей человека. В 1943 году Маслоу идентифицировал по крайней мере 5 этих потребностей: физиологические, безопасность, любовь, уважение и самовыражение. Эти основные потребности были связаны друг с другом и подчинены иерархии доминирования. Начальными и основными побуждениями были физиологические, и, когда эти потребности были удовлетворены, их значение

уменьшалось и на первый план выходили следующие в иерархии потребности, чтобы доминировать над поведением. Как только потребность была удовлетворена, она больше не мотивировала поведение. Так как человек – это животное, которое постоянно чего-то хочет, все желания никогда не могут быть удовлетворены. Наивысшим рангом в иерархии была потребность самовыражения, или человек должен быть таким, каким он может быть. Это было самовыражение или достижение человеком своего потенциала становления.

Сущность вклада Маслоу была в эволюционных, динамических качествах природы человеческих потребностей. В экономике на уровне существования преобладают физиологические потребности. Как только экономика переходит на другую стадию, другие потребности становятся более важными. Сторонники человеческих отношений выдвинули предположение, что американская экономика фактически продвинулась к более высокому уровню приоритета потребностей. Ф. Ротлисбергер так изложил сущность этого положения: «Люди на работе не очень отличаются от людей в других аспектах жизни. Они не просто логические существа. Они имеют чувства. Они хотят чувствовать себя важными и хотят, чтобы их работу признавали важной. Хотя они заинтересованы в размерах своей зарплаты, но она не является вопросом их наивысшего интереса. Иногда они больше заинтересованы в том, чтобы их заработная плата точно отражала социальную важность работы, которую они выполняют. Короче говоря, служащие, подобно большинству людей, хотят, чтобы с ними обращались как с неотъемлемой частью некоторой группы».

Соответственно, новый центр усилий мотивации должен был быть в социальных аспектах рабочего места и группы. Согласно тезису Мэйо о том, что промышленность должна обеспечивать сотрудничество и социальную солидарность, индивидуальные побудительные планы начали получать меньше выдающегося положения, в то время как мотивации группы стало уделяться больше внимания.

**ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
«ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА  
(ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ)»**

1. Цели и задачи курса. Методология курса, культурная среда и её составляющие: экономическая, политическая, социальная
2. Измерения культуры и разнообразие форм их проявления в различных общественных и национальных системах
3. Изменение масштабов и сложности управления с созданием государственности. Общественное разделение труда и появление слоя социальных и хозяйственных менеджеров
4. Месопотамская цивилизация
5. Египетская цивилизация
6. Китайская цивилизация
7. Индийская цивилизация
8. Пионеры фабричного менеджмента. Р. Оуэн и поиски гармонии. Внимание к человеческому фактору производства
9. Ч. Беббидж и анализ производственных операций. Преимущества разделения труда
10. Э. Ур и Ч. Дюпин – пионеры управленческого образования в Англии и Франции
11. Становление производственного менеджмента в США. Железные дороги как сложные системы. Мак Кэлем и Генри Пор. Первые попытки создания систем управления
12. Ф. Тейлор: практическая деятельность и поиск новых методов управления. «Управление фабрикой», и «Принципы научного управления» – новый подход к менеджменту. Философия менеджмента. Тейлор и человеческий фактор
13. Г. Гантт: система формирования задач и вознаграждений. Ф. Гилберт – путь от консалтинговой компании к «Обществу по поддержке научного менеджмента»
14. Анри Файоль: карьера, управленческая практика, попытка обобщить практику и теорию. Администрирование и/или управление, специальные качества и знания менеджера. Изучение управленческого процесса. Принципы и функции управления
15. М. Вебер и его работы. Бюрократия как идеальная организация. Виды власти, административная система, бюрократия и организационная теория
16. Появление промышленной психологии: Г. Мюнстерберг и его «Психология промышленной эффективности». Первые эмпирические исследования поведения работников
17. М. Фоллет и ее философия политики и менеджмента
18. Ч. Бернард – связующее звено между административной теорией и школой человеческих отношений

19. Интерес к зарубежной теории и практике менеджмента в начале XX века.
20. Тектология А. Богданова
21. Индустриальная утопия О. Ерманского
22. Культура труда и управления Гастева. Полевые исследования советских специалистов. Социальная инженерия и практика новаций. Социалистические принципы управления
23. Э. Мэйо и хоторнские исследования: философия социального человека, поведение в группе, организация как социальная система. Профсоюзы и мэйоисты. «Человеческий фактор» в развитии менеджмента. Анализ группового поведения
24. Дж. Морено и К. Левин. Человек и мотивация. А. Маслоу и классификация потребностей

## **СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

### **Основная литература**

1. Маршев В.И. История управленческой мысли: Учебник – М.: Инфра – М., 2012. – 731 с.
2. Богомазов Г.Г., Благих И.А. История экономики и экономической мысли России. – М.: Экономика, 2010. – 731 с. (ЭБС «Лань», <http://e.lanbook.com/>)

### **Дополнительная литература**

3. Василевский А.И. История менеджмента: учебное пособие / А.И. Василевский. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 111 с.
4. Макашов И.Н., Овчинникова Н.В. Всемирная история управленческой мысли: учебное пособие / И.Н. Макашов, Н.В. Овчинникова.– М.: РГГУ, 2007. – 560 с.
5. Мазур И.И., Шашеро В.Д., Ольдеррогге Н.Г. Всеобщая история менеджмента: учебник / Под общ. ред. И.И. Мазура, В.Д. Шапиро. – М.: Изд. центр «ЕЛИМА», 2006. – 700 с.

Дирша Елена Викторовна

ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА (ИСТОРИЯ  
УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ)

Курс лекций

Учебное пособие для студентов направления «Менеджмент»

Редактор Е.Ф. Изотова

Подписано в печать 30.12.14. Формат 60x84 /16.

Усл. печ. л. 6,19. Тираж 50 экз. Заказ 14 1355. Рег. №211.

Отпечатано в ИТО Рубцовского индустриального института  
658207, Рубцовск, ул. Тракторная, 2/б.