

Данный файл представлен исключительно в ознакомительных целях.

Уважаемый читатель!

Если вы скопируете данный файл,

Вы должны незамедлительно удалить его сразу после ознакомления с содержанием.

Копируя и сохраняя его Вы принимаете на себя всю ответственность, согласно действующему международному законодательству .

Все авторские права на данный файл сохраняются за правообладателем.

Любое коммерческое и иное использование кроме предварительного ознакомления запрещено.

Публикация данного документа не преследует никакой коммерческой выгоды. Но такие документы способствуют быстрейшему профессиональному и духовному росту читателей и являются рекламой бумажных изданий таких документов.

# ОСНОВОПОЛАГАЮЩИЕ ИДЕИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

---

GREAT IDEAS IN MANAGEMENT

---

У. ДЖЕК ДУНКАН

ДЕЛО

# **ОСНОВОПОЛАГАЮЩИЕ ИДЕИ У. ДЖЕК ДУНКАН В МЕНЕДЖМЕНТЕ**

*серия «Зарубежный экономический учебник»*

Издательство искренне благодарит USIA  
за помощь в издании этой книги

# **GREAT IDEAS IN MANAGEMENT**

---

*Lessons from the Founders and Foundations of Managerial Practice*

---

W. Jack DUNCAN

JOSSEY-BASS PUBLISHERS  
SAN FRANCISCO • OXFORD • 1990

# ОСНОВОПОЛАГАЮЩИЕ ИДЕИ У. ДЖЕК ДУНКАН В МЕНЕДЖМЕНТЕ

*Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики*

---

Перевод с английского

Академия народного хозяйства  
при Правительстве Российской Федерации  
МОСКВА • Издательство «ДЕЛО» • 1996

Перевод с английского и составление словаря  
В. П. Юденцова

Научное редактирование — докт. экон. наук  
Г.М. Куманин

**Дункан Джек У.**

Д83 Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. Пер. с англ. — М.: Дело, 1996. — 272 с.

ISBN 1—55542—122—9 (англ.)

ISBN 5—7749—0016—9 (русск.)

У. Дж. Дункан, известный ученый, профессор, преподаватель менеджмента Высшей школы менеджмента при Университете Алабамы, в этой книге освещает историю зарождения и развития важнейших представлений классического менеджмента, великих идей, которые составляют основу науки управления, выдержали испытание временем и сохраняют актуальность в наши дни.

Автор стремится сделать книгу максимально полезной для руководителей, акцентируя внимание на ключевых вопросах управления: обеспечении высоких производительности и эффективности, способах принятия решений, постановки целей, мотивации персонала, планирования и делегирования полномочий.

Рекомендуется всем интересующимся проблемами менеджмента.

Д 0603000000—024 Без объявл.  
79С(03)—96

ББК 65.02

ISBN 1—55542—122—9 (англ.)

ISBN 5—7749—0016—9 (русск.)

Copyright © 1989 by Jossey-Bass Inc.,  
Publishers

© Перевод на русский язык,  
составление словаря, оформление,  
Издательство “Дело”, 1996

## Об авторе и его книге

У. Джек Дункан — профессор, преподаватель менеджмента в Высшей школе менеджмента при Университете Алабамы, Бирмингем. Он также преподает организацию и политику здравоохранения в Школе общественного здравоохранения. Степень бакалавра получил в 1965 г. в Сэмфордском университете, а степень магистра делового администрирования и доктора философии в менеджменте — соответственно в 1966 г. и 1969 г. в Университете штата Луизиана. Был президентом Южной ассоциации менеджмента и Юго-Западного отделения Академии менеджмента. Работал также в качестве ассоциированного члена руководящего совета Академии менеджмента. В 1978 г. был избран членом этой Академии.

В качестве приглашенного профессора он работал в Северо-Восточном университете в Бостоне, в Международном институте бизнеса в Швейцарии и в перуанском университете “Каetano Эредиа” в Лиме, Перу. Он был также приглашенным старшим научным сотрудником — стипендиатом фонда Фулбрайта в Папском католическом университете в Рио-де-Жанейро, Бразилия. Дункан — автор книг “Принятие решений и социальные проблемы” (1972), “Основы менеджмента” (1978), “Организационное поведение” (1982) и “Менеджмент: растущая ответственность в управлении” (1983). Он публиковал статьи в журналах “Academy of Management Journal”, “Academy of Management Review”, “Management Science” и во многих других периодических изданиях в области управления.

Дункан часто выступает в качестве консультанта в организациях, занимающихся бизнесом и здравоохранением. Он является одним из главных учредителей Южной консультативной организации.

В этой книге У. Джек Дункан освещает основные положения теории классического менеджмента, которые выдержали испытание временем. Он предлагает законченное и интересно написанное исследование по истории управленческой теории и практики, которое полезно менеджерам наших дней.

Книга “Основополагающие идеи в менеджменте” дает руководителям обширные знания, необходимые для решения актуальных проблем, преодоления препятствий и осуществления преобразований. В отличие от многих опубликованных в последнее время книг по менеджменту, превозносящих новейшие методы или предлагающих эффективные быстродействующие средства, данная книга возвращает нас к основам, с тем чтобы еще раз проанализировать фундаментальные концепции и практику принятия решений, которые в конечном счете привели к успеху таких гигантов, как компании “Ford”, “General Electric” и IBM, а также огромное число небольших предприятий. Для того чтобы сделать книгу максимально полезной для крайне занятых руководителей, ее содержание сконцентрировано на ключевых сферах управленческой ответственности: обеспечении высоких производительности и эффективности, способах принятия решений, постановки целей, мотивации персонала, планирования, делегирования полномочий.

“Новаторская по своему характеру, хорошо составленная и прекрасно написанная, эта книга должна быть обязательно прочитана каждым, кто интересуется вопросами менеджмента. В книге удачно сочетаются информативность и развлекательность, прошлое и настоящее, академические рассуждения и практические указания, и она доводит до нашего сознания исторические уроки, которые еще предстоит освоить”, — пишет С. Аарон Келли, руководитель кафедры менеджмента Университета г. Луисвилла.

“Автором проведено впечатляющее исследование истоков современной управленческой мысли. Он не просто воспроизводит то, о чем говорили классические авторы, но придает этим идеям современную значимость, прослеживает их воздействие на проблемы и практику нашей повседневной работы”, — отмечает Уильям Дж. Хейслер, руководитель отдела подготовки управленческих кадров и обучения служащих фирмы “Newport News Shipbuilding”, шт. Виргиния.

# Предисловие

Эта книга — о менеджменте, а конкретнее — о великих идеях в менеджменте. Она также об истоках и последствиях, о том, как сформировались идеи, лежащие в основе деятельности современных крупных корпораций и малых предприятий. Отчасти это произведение посвящено истории, но не в традиционном смысле этого слова. Здесь акцент делается не на датах, исторических периодах или действующих лицах, а на том, что Бёрк [26] называет “триггерами”, — идеях, событиях, а иногда и людях, которые пробудили новые управленческие процессы.

Как могли авторы, писавшие 20, а некоторые более 100 лет назад, обсуждать организационные проблемы нашего времени? Ведь современная политическая, деловая и социальная обстановка сильно отличается от той, которая была в те времена. Однако разве из-за этих существенных различий история потеряла для нас всякое значение? Возможно, события и стали для нас малозначимыми, но не идеи (Кантроу [112]). Именно поэтому предлагаемая книга рассказывает не об истории менеджмента, а о его идеях, которые столь же значимы сегодня, как и тогда, когда они были впервые сформулированы для сталеплавильных заводов Пенсильвании, фабрик Детройта или каменоломен Франции.

Иногда менеджеры, которые прекрасно руководят работой крупных организаций, затрудняются дать определение концепциям, лежащим в основе их деятельности. Часто этим менеджерам не хватает слов и терминов, необходимых для обсуждения названных идей. Назначение данной книги — объяснить термины и ознакомить начинающих менеджеров с тем, как управленческие идеи прошлого вошли в качестве составной части в инструментарий и технические приемы современных руководителей.

Первым, кто заговорил со мной о необходимости написания книги, которая помогла бы понять происхождение идей менеджмента, был руководитель одной из 500 корпораций, входящих в регистр журнала “Fortune”. Это был инженер, обладающий также ученой степенью юриста, который проделал стремительную карьеру и почти не имел времени для того, чтобы изучать менеджмент, не говоря уже о его истории. Свои представления о менеджменте он черпал из бестселлеров, которые продаются в киосках на каждом шагу.

Неудивительно, что он был поражен, когда услышал о концепции принятия полномочий, которую разработал Ч. Барнард. По его мнению, он сам придумал, что менеджеры могут работать продуктивно только в том случае, если их подчиненные признают легитимность права лидера на выдачу распоряжений. Он удивился еще больше, когда узнал, что классическая концепция управления точно предсказала проблемы, с которыми он столкнулся при внедрении того, что, по его словам, было “относительно простой матричной структурой”. История управленческой мысли подтверждает, что не существует таких вещей, как относительно простая матричная структура.

Однажды вечером, когда он готовился к возвращению в суету Нью-Йорка, он спросил меня: “Почему бы тебе не написать книгу об истории основных идей менеджмента, которые не потеряли своего значения и в наши дни? Напиши что-нибудь не для специалистов, а для практиков!” “Забудь об этом, — был мой ответ. — Я специалист по планированию, организации, контроллингу — преподаватель, исследователь и консультант, но вовсе не историк”. Он возразил: “Именно это я и хочу сказать. Такого рода книгу должен писать не историк, а кто-то другой, кто сам реализует идеи, а не просто следит за ними”. “На этом история и закончилась”, — подумал я. К чести моего собеседника, он, по меньшей мере раз в год, спрашивал меня, когда же выйдет книга. Мой ответ был неизменен: “Никогда!”

Но однажды я открыл для себя то, что имели в виду Дюранты [57], когда писали, что история — это “вовсе не предостерегающее напоминание о наших глупостях и проступках, а скорее обнадеживающая память о творчески одаренных личностях”. Я надеюсь, что читатели сделают такое же открытие. Больше всего я надеюсь на то, что в них проснется любопытство, как это случилось со мной. Удовлетворить его можно, посещая библиотеки и изучая идеи, содержащиеся в классических публикациях.

Таким образом, эта книга адресована сегодняшним и будущим менеджерам, готовым взять на себя ответственность за управление сложными организационными структурами в бизнесе, правительственных учреждениях, в системе образования и здравоохранения. Цель предлагаемой книги — формирование у менеджеров чувства уверенности в решении проблем неопределенного будущего через обогащение их познаний о прошлом.

### **Обзор содержания книги**

Книга разделена на пять частей, 12 глав. Введение дает общее представление о содержании книги. В нем говорится о потребности в предлагаемой книге и обосновывается отбор определенных идей и авторов, объясняется, почему некоторые из них не были включены в книгу. Часть I начинается с главы 1, иллюстрирующей важное значение “триггеров”. Еще до того, как Ф. Тэйлор начал свою деятельность, европейские промышленники уже открыли для себя выгоды, которые можно получить от специализации. Именно идея разделения труда сделала возможным появление фабрики, где зародился самый “ранний” менеджмент. В главе 2 рассматриваются проблемы эффективности. Потребность в

повышении эффективности стала центром внимания первых авторов в области научного менеджмента.

В части II рассматриваются искусство и наука менеджмента. Глава 3 начинается с показа того, как “ранний” менеджмент развивался в силу необходимости применения науки к анализу трудовых процессов. Такое применение было главным и обязательным условием формирования менеджмента как области исследований и профессии. Эволюция поиска правильных управленческих решений прослеживается до нашего времени, когда менеджмент достаточно окреп для того, чтобы отказаться от традиционных научных подходов и заменить их инновативными и не столь шаблонными методами анализа. В главе 4 рассматривается “сердце управленческой деятельности”, или процесс принятия решений. Не оспаривая необходимости применения научных методов, эта глава содержит обзор существующих разработок теории принятия решений и сосредоточивает внимание скорее на том, как менеджеры фактически принимают решения, чем на том, как им следует осуществлять выбор из нескольких альтернатив. Другими словами, упор делается не на проскриптивный (предписывающий), а на дескриптивный (описывающий) аспект.

В главе 5 автор отходит от эволюционных моделей, описываемых в предыдущих главах. Это сделано по двум соображениям. Во-первых, дескриптивный анализ должен охватывать управленческое поведение в целом, ибо вопрос о том, как менеджеры управляют на самом деле, имеет значение и для множества других сфер управленческой мысли. В то же время, за исключением анализа Файоля, дескриптивный анализ не имеет такой давней традиции, как другие проблемы. Исходя из этих соображений ориентация данной главы должна быть скорее современной, чем исторической.

В части III рассматриваются задачи и цели менеджмента. Глава 6 посвящена постановке целей и управлению по заданию. В ней подтверждается, что, прежде чем управлять, надо ясно сформулировать назначение и цель организации. Глава 7, как и глава 5, носит скорее современный, чем исторический или эволюционный, характер. Предельная ответственность менеджмента за результаты деятельности легко прослеживается на страницах изданий по классическому менеджменту, в то же время полемика в этих книгах скорее современна, чем исторична.

В части IV прослеживается эволюция человеческого фактора в управленческой мысли. В главе 8 излагаются представления менеджмента о человеке — от аналогии с буйволом у Тэйлора вплоть до точки зрения Файоля на ментальное здоровье, разделяемой другими авторами из школы человеческих отношений. Затем автор возвращает нас к исходной точке — к современному представлению о человеческом поведении, принятому сторонниками оперантного обуславливания и модификации поведения. Глава 9 посвящена сложной проблеме лидерства. В противоположность мнению многих основы теории лидерства были относительно хорошо разработаны в истории менеджмента.

Наконец, в части V рассматриваются проблемы координации и перемен. Власть и влияние, высший авторитет в координации обсуждаются в главе 10. Историческое наследие ясно показано в этой главе на примере Вебера, Фоллетт и Эрвика. Эволюция концепции организационных полномочий прослеживается от концепции Барнарда о принятии полномочий вплоть до идей, которые были использованы при разработке схем современных структур. Глава 11 включает

итоговый обзор эволюции менеджмента и организационной мысли, начиная с ранних классических представлений, включая человеческие отношения, вплоть до современной организационной теории и практики.

Глава 12 содержит резюме уроков, преподанных нам на протяжении данной книги. В классической литературе можно найти множество поучительных примеров, которые должны запомнить и применять в своей работе все менеджеры, студенты и преподаватели менеджмента. Во-первых, координация и сотрудничество возможны только тогда, когда к этому сознательно готовятся. Во-вторых, человеческий фактор представляет собой существенный элемент успешной работы организации. В-третьих, классические авторы напоминают нам о том, что эффективность — это высокая цель, но требование эффективности в виде определенного порядка, структуры и нормативов приведет, при отсутствии сознательных управленческих действий, к ослаблению способности организации адаптироваться к меняющимся условиям. В-четвертых, для успешного менеджмента необходимо осознание цели, и те организации, будущее которых отдано на произвол судьбы, не смогут не только процветать, но даже выжить. В-пятых, люди “недостаточно подготовлены для того, чтобы максимизировать эффективность процесса выбора решений”, им приходится принимать решения, обладая менее чем совершенными знаниями. В-шестых, история показывает нам, что менеджмент несет социальную ответственность, а сами менеджеры должны служить ролевыми моделями ответственного поведения. В-седьмых, менеджмент — это и наука, и искусство, что расширяет подходы к разрешению проблем в организациях. В-восьмых, специализация принесла с собой огромные преимущества в личностном и социальном аспектах, но она может также лишиться человека возможности осмысленного труда. В-девятых, технические приемы управления играют важную роль, но пользование ими — это искусство, которое зависит от политического умения. И наконец, в-десятых, мы должны всегда помнить о том, что принципы и идеи менеджмента следует соотносить с требованиями и реалиями конкретной ситуации.

Уроки классического наследия должны осмыслить все менеджеры. Знакомство с тем, что писали ранние авторы, — самое эффективное начало изучения науки управления. В этом состоит ценность наследия теории менеджмента.

### **В качестве признательности**

Многие лица участвуют в написании книги. Ваша семья оказывает поддержку и готовность многим пожертвовать, в то время как студенты и выступающие в роли консультантов коллеги несут бремя, выслушивая то, что по данной проблеме писал последний из прочитанных вами классиков. Коллеги вас подбадривают, начальники поддерживают, друзья остаются к вам благосклонны. Мне всегда везло в том, что я получаю нужную помощь от тех людей, которые меня окружают. Я не хотел бы называть всех их по имени из-за опасения кого-то по рассеянности забыть. И все же есть немногочисленная группа людей, которые заслуживают особой признательности. М. Джин Ньюпорт, декан Школы бизнеса и Высшей школы менеджмента при Университете

Алабамы в Бирмингеме, оказывал неустанную помощь при одновременной работе еще над одним проектом. Не отказывали в помощи также декан У. Бриджерс и помощник декана С. Кэппер из Школы общественного здравоохранения (UAB), П. С. Мотта, глава факультета администрирования Папского католического университета в Рио-де-Жанейро, где я работал в качестве приглашенного старшего научного сотрудника по стипендии фонда Фулбрайта и одновременно готовил первый набросок этой книги. Особые слова благодарности следует высказать в адрес Д. М. Макфарланда, почетного профессора Университета Алабамы в Бирмингеме, который в настоящее время живет в Мичигане. Он помогал мне мудрыми советами в вопросах теории, истории и научных исследований в области менеджмента. А. А. Боттон из телефонной компании С&Р, а также Д. Урен из Университета Оклахомы были взыскательными, но дружелюбными рецензентами. Их полезные предложения во многом способствовали совершенствованию окончательной редакции настоящей книги.

Эту книгу я посвящаю Джуди и Лин Дункан — моим жене и дочери, которые с радостью (или, по меньшей мере, охотно) следовали за мной в Бостон, в Бразилию и обратно в Бирмингем все то время, пока я работал над книгой.

*Бирмингем, Алабама  
Сентябрь 1988 г.*

*У. Джек Дункан*

# Введение

## От классических идей до практического действия

Генри Форд считал, что история — это “в большей или меньшей степени чепуха” и единственно значимая история — это та, которую мы делаем сегодня. Философ Джордж Сантяна думал иначе и утверждал, что тот, кто не помнит прошлого, обречен повторить это прошлое еще раз. С точки зрения практики лучше всего говорит Джеймс Бёрк [26]: “Почему мы должны оглядываться в прошлое для того, чтобы подготовиться к будущему? Да потому, что больше некуда смотреть”.

Всегда считалось, что историческая литература не относится к наиболее приоритетному чтению у менеджеров. Их жизнь столь перегружена и обстоятельства меняются для них слишком стремительно для того, чтобы тратить время на раздумья о советах авторов, живших 50 или 100 лет назад. Задача данной книги — показать, что подобные допущения неверны. Усвоение богатого наследия в области управления вовсе не гарантирует того, что ошибки прошлого не повторятся. Несмотря на опыт компании “Adolph Coors”, другие компании могут игнорировать значение внешних факторов, в первую очередь факторов конкуренции, до тех пор пока не потерпят серьезного ущерба. Снова могут появиться лидеры диктаторского и дезориентирующего типа, как это было в случае с “Montgomery Ward”, и завести крупные корпорации в тупик, из которого они, может быть, никогда не выберутся (Хартли [97]). Все это может случиться, несмотря на то, что в настоящее время менеджеры располагают большим объемом информации исторического характера.

Компания “Ford Motor” все еще остается экономическим чудом, и некоторые инновации, внедренные Генри Фордом и его компанией, навсегда изменили Америку и даже весь мир. Но этот успех все-таки не оправдывает пренебрежения историей. Отчасти из-за этого Форд несколько раз оказывался на грани финансового краха, а компания “Edsel” все еще остается одним из самых забавных и памятных примеров в истории маркетинга (Лэйси [122]). Поэтому совет Бёрка кажется обоснованным. Мы должны оглядываться на прошлое, ибо это все, что мы имеем, для того чтобы узнать что-либо о будущем. Внимательный менеджер не может позволить себе не считаться с добрым советом независимо от источника этого совета. История менеджмента полна полезных уроков для тех, кто готов у нее учиться.

## Менеджеры и управленческая мысль

Все имеет свое начало и, насколько мы знаем, все имеет свой конец. Никто из нас, живущих ныне, не будет свидетелем конца менеджмента как социального института. Действительно, менеджмент еще никогда не был столь популярным. Менеджеры типа Ли Якокки — это народные герои, а книги, написанные менеджерами, фактически являются бестселлерами. Мы все заинтересованы в изучении менеджмента, так как сознаем, что решения, принимаемые менеджерами, затрагивают наши жизни и жизни людей, нас окружающих.

Книги, написанные менеджерами, не являются новинкой. Нов лишь наш интерес к ним. В не столь отдаленном прошлом умные и поучительные книги были написаны такими менеджерами, как Честер Барнард, бывший тогда президентом компании “Bell Telephone” (Нью-Джерси); Генри Деннисон, президент компании “Dennison Manufacturing”; Анри Файоль, президент компании “Commentary Fouchambault” во Франции, и другими. Их книги никогда не входили в список бестселлеров и изучались лишь немногими специалистами — историками менеджмента. Все это достойно сожаления, потому что их советы и проницательность имеют практическое значение в данной области и полезны для менеджеров, которым приходится регулярно принимать решения в рамках больших корпораций или малого бизнеса. Знания этих авторов заслуживают того, чтобы распространять их еще шире, чем это практикуется преподавателями по менеджменту. Необходимо использовать их непосредственно при решении проблем, возникающих в самых острых случаях жизни организации. Эту мудрость должны усвоить сегодняшние менеджеры, чтобы затем поступать соответствующим образом.

80-е годы представляли собой хорошее время для анализа эволюции управленческой мысли, так как в 1986 г. мы отмечали 100-летний юбилей менеджмента по инициативе Академии менеджмента. Исходной точкой менеджмента, как считает Академия, стало собрание Американского общества инженеров-строителей в 1886 г. Никто, конечно, не думает всерьез, будто история менеджмента насчитывает всего 100 лет. Народы практиковали менеджмент в течение тысячелетий. В своем выступлении в 1987 г., предназначенном для узкого круга избранных промышленных компаний и университетов страны, Питер Друкер заявил, что лучшими менеджерами в истории были люди, ответственные за строительство пирамид в Египте. У них не было достаточно времени для того, чтобы завершить проект, они были ограничены в транспортных средствах и научных ресурсах и все же создали одно из великих чудес света. К сожалению, египтяне мало рассказали нам о своих технических приемах и почти не поделились с нами “ноу-хау”. В этом различие между знанием того, как практически осуществляется искусство управления, и вкладом в развитие отрасли знаний, которые другие могут перенимать и реализовать на практике.

Появление *систематического* научного направления “менеджмент” связывают с собранием 1886 г. в Американском обществе инженеров-механиков. На этом собрании Генри Таун, один из основателей и президент компании “Yale and Towne Manufacturing”, прочел доклад под названием “Инженер в роли экономиста”. В нем он назвал “управление трудовыми процессами” практическим ис-

кусством, подобным техническому конструированию, что было отражено затем в соответствующей литературе и нормативных принципах.

Содержание доклада не было глубоким. Презентации в научных обществах редко бывают таковыми. Однако его последствия имели революционный характер. Новым был его призыв к тому, чтобы инженеров интересовало нечто большее, чем техническая эффективность, а именно подсчет затрат, доходов и прибылей. Никаких значительных изменений в структуре общества или в его уставе не произошло, но на презентации присутствовал тот, чьи идеи изменили принципы и направление развития американской промышленности. Это был Фредерик Тэйлор, “отец научного менеджмента”. Появление фигуры Тэйлора помогает нам продвинуться в нашем рассказе, но его вклад мы будем рассматривать в гл. 4. А пока приведем некоторое оправдание того подхода, который представляется необходимым при дальнейшем изложении содержания настоящей книги.

### **Идеи и действующие лица**

Настоящая книга составлена на основе наиболее часто обсуждаемых идей менеджмента. Все эти идеи актуальны до сих пор и так же значимы и противоречивы, как и тогда, когда они впервые появились. Эти идеи выбирались в классических произведениях о менеджменте буквально из нескольких сотен важных идей и концепций, которые могли быть включены в книгу. Отобранные темы, каждая из которых освещена в отдельной главе, включают специализацию, эффективность, поиски научных методов управления, принятие решений, природу управленческого труда, постановку целей и задач в менеджменте, управленческую ответственность, поощрения и мотивацию, лидерство, власть и влияние, организационные структуры.

В каждой главе анализируются идеи некоторых авторов, которые уделяли внимание рассматриваемым темам. Вместо того чтобы просто цитировать множество комментариев, которые все писатели-классики посвящали какой-либо теме, я предпочел привести в деталях идеи лишь немногих авторов. К тому же каждая тема прослеживается вплоть до нашего времени, для того чтобы показать на примере реально существующих компаний и организаций, что проблема остается актуальной и сегодня.

Порядок рассмотрения произведений разных авторов, отобранных для данной книги, отражает непостижимые свойства литературы о менеджменте. Например, еще до того, как были опубликованы труды Хоторна, большая часть авторов значимых книг в области менеджмента были руководителями деловых компаний или консультантами управляющих компаниями. Фредерик Тэйлор, Фрэнк Гилбрет, Генри Гантт, Анри Файоль, Линделл Эрвик, Джеймс Муни, Честер Барнард, Мэри Паркер Фоллетт и Генри Деннисон активно занимались повседневным менеджментом в предпринимательстве или консультированием. За исключением Хуго Мюнстерберга и Лириан Гилбрет, большинство авторов в течение первых 30 лет развития менеджмента не преподавали эту дисциплину в учебных заведениях.

Профессора появились на сцене в связи с обсуждением исследований Хортона. Работы Дж. Е. Мейо, Ф. Дж. Рётлисбергера, Герберта А. Саймона, Ренсиса Ликерта, Фреда Фидлера, Пола Лоренса, Джея Лорша и других свидетельствуют о том, что в течение последних 60 лет доминирующее влияние на развитие менеджмента оказывали исключительно академические круги.

В настоящей книге достигнут определенный баланс публикаций и практикующих менеджеров, и академических авторов, поскольку нам важно видеть, насколько схожи в некоторых отношениях или несхожи в других идеи представителей названных групп. К счастью, вклады обеих групп одинаково значимы, а собранные вместе, они дают нам материал о таком значимом институте нашего времени, как менеджмент. Нет смысла пытаться оценить относительную важность идей ученых и практикующих менеджеров, так как все они важны и обогащают наши знания об организационных структурах и людях, в них работающих.

Есть множество других авторов, чьи идеи также можно было бы проанализировать, если бы в книге было больше места. Однако задача этой книги — сконцентрировать внимание на наиболее крупных теоретических направлениях, составляющих современную теорию и практику менеджмента. В ней обсуждаются идеи, которые берут свое начало уже в период научных методов управления, но остаются столь же актуальны, как и заголовки статей в сегодняшних газетах. Для каждого периода отобраны его наиболее характерные представители исходя из критерия важности их взглядов на тему, которая обсуждается. Логика моего отбора станет более очевидной по мере того, как будут ставиться и обсуждаться соответствующие вопросы.

### План книги

Последовательный обзор глав вкратце уже был дан в предисловии. Здесь же я хочу только сказать, что нижеследующие главы представляют собой попытку обратить внимание на немногие темы, вновь и вновь повторяющиеся в ходе краткой, но славной истории менеджмента, и проиллюстрировать таким образом их важность для современной практики управления. Часть I начинается с изложения соображений по поводу того, почему появился менеджмент как общепризнанная научная дисциплина, тогда как в части II рассматриваются требования этой развивающейся дисциплины к менеджерам и направления их деятельности. В части III рассматриваются цели, задачи и ответственность, возлагаемая на менеджмент, а в части IV внимание концентрируется на человеческом факторе. Часть V содержит анализ координации деятельности и ее динамики.

Когда мы начинаем обсуждение идей того или иного автора, о нем дается краткая биографическая справка. Эта информация почерпнута из таких источников, как “Золотая книга менеджмента”, “Популярная биография”, “Мужчины и женщины в науке” и т.д. Специального цитирования биографий не предусмотрено, так как мы исходим из того факта, что читатель больше заинтересован в идеях, а не в людях, которые эти идеи выработали.

## **Истоки современной управленческой мысли**

С чего начинается исследование? Чем оно заканчивается? Приступая к исследованию тем из области управления, мы должны решить вопрос о том, с чего начать. Некоторые полагают, что следует вернуться к библейским временам Моисея и мудрому совету, который ему дал его тесть Ездра относительно того, как делегировать полномочия. А другие предлагают вернуться еще на тысячу лет назад, к глубокой истории.

Мы можем, конечно, обратиться к советам Макиавелли, которые он давал в XIV столетии в своем “Государе”. Несомненно, мы можем многому научиться у Моисея, возможно, у Ездры, а может быть, у старика Ника (Макиавелли). Однако уводить менеджмент в глубину веков было бы иллюзией, мифом, волшебной сказкой. Безусловно, и тогда были менеджеры и организационные структуры, многие люди знали толк в процессах управления и лидерства. Но тогда отсутствовала такая научная дисциплина, как менеджмент. Мудрый совет, каким бы важным он ни был, еще не составляет область научного исследования.

Семена управленческой мысли не были посеяны тогда, когда люди начали “заниматься менеджментом”, они попали в почву человеческой истории, когда люди стали задумываться над смыслом того, что они делали. Менеджмент как научная дисциплина начался тогда, когда люди стали его систематизировать и вырабатывать рекомендации о том, как лучше управлять. В конечном итоге появились теории, которые можно преподавать и изучать. Это и стало началом менеджмента.

После введения мы начинаем с работ Чарльза Бэббиджа и Эндрю Юра, именно с того момента, когда появились первые “ростки”. Бэббидж и Юр предвосхитили развитие систематического менеджмента. С них и следует начать рассказ, исследование и поиск. Все берет начало с мрачных, задымленных заводов Англии и Шотландии. Затем путь ведет нас к высокотехнологичным фирмам Силиконовой Долины, в Бостон и далее к Исследовательскому треугольнику в Северной Каролине. Путешествие потребует от нас быстрых и дальних перемещений — на сталелитейные заводы промышленного Северо-Востока, в некоторые регионы Франции, Германии и Англии, а также ненадолго в Японию.

Предлагаемая экскурсия будет длительной, но увлекательной. Те из нас, кто будет настойчив, лучше поймет, откуда взялось наследие современного ме-

менеджмента, насколько фактически не ново понятие менеджмента и к чему, вероятнее всего, приведут нас его идеи. Я не принадлежу к числу тех, кто верит, будто ничто не ново под луной. Однако в процессе исследования станет очевидно, что многое из того, что рекламируется как нечто новое и революционное, оказывается едва ли чем-то большим, чем просто логическое продолжение идей, развитых в другом месте и в другое время. Многие из того, что верно, вовсе не ново, и многое из того, что называют новым, совсем не является таковым. Поэтому мы должны быть осторожными и объективными в наших оценках полезности изложенного.

Почему люди не систематизировали менеджмент раньше, мы никогда не узнаем. Зачем авторы современного менеджмента предлагают идеи, а практические руководители их изучают — еще большая загадка. Многие руководители ничего не знают о мудрых советах классических авторов, ибо почти не поддерживают контактов с академическими кругами. Это вызывает сожаление. Нам всем от этого хуже. Идеи классических авторов уже давно существуют для тех, кто их искал, а именно вот уже более 100 лет. Но без путеводителя поиск заканчивается до того, как он начался. Данная книга задумана как такой путеводитель и написана так, чтобы стимулировать интерес читателя к продолжению путешествия.

## Прогресс через специализацию

### От изготовления булавок к роботам

Рассматривая корни современного менеджмента, следует, как и во многих других случаях, сосредоточить внимание на Англии и Шотландии. В конечном счете именно в Великобритании в середине XVIII в. началась промышленная революция. К тому времени Великобритания представляла собой удивительное место, где этот процесс продолжался почти 100 лет, прежде чем достиг берегов Нового Света. Во время промышленной революции были предприняты лишь немногие попытки переложить идеи менеджмента на бумагу с конечной целью выработать его принципы, поэтому едва ли мы вправе предположить, что менеджмент составлял важный аспект промышленной революции. Тем не менее необходимые условия эволюции управленческой мысли были заложены в это время.

Энергия пара создала потенциал промышленной революции, а массовые рынки обусловили ее необходимость. Нигде в мире это обстоятельство не было более очевидным, чем в Америке в середине XIX в. Сразу же после гражданской войны Соединенные Штаты стали строить железные дороги, протяженность которых за вторую половину XIX в. увеличилась в 6 раз. Численность населения также быстро возрастала, люди устремлялись на Запад и требовали все больше продуктов и машин. Начал создаваться рынок массовых товаров, появились транспортные инфраструктуры, рабочий класс открыл для себя силу массовой организации, тем самым повышая активность и боевитость профсоюзов.

Дальновидным промышленникам стало ясно, что посредством простого увеличения численности рабочих нельзя решить проблемы производства (Дункан [53]). При наличии сильных профсоюзов это было бы даже невозможно или привело бы к значительным затратам. Производительность в широком масштабе стала необходимостью, и это привело к строительству более крупных заводов. Но заводам, в свою очередь, потребовались капиталовложения, специальные машины и квалифицированные операторы для этих машин. Именно тогда менеджмент и вышел на сцену.

*Менеджмент* — это координация людских и иных ресурсов с целью решения поставленных организационных задач. По мере того, как стал возрастать уровень разделения труда, менеджмент стал необходимым для координации различных задач и операций. Именно в это время Чарльз Бэббидж и Эндрю Юр высказали две важные идеи, которые наряду с рынками массовых товаров сдела-

ли неизбежными фабричное производство и появление менеджмента как научной дисциплины.

### Разделение труда и экономика специализации

Чарльз Бэббидж родился в 1792 г. в семье богатого английского банкира. Если бы его отец не был богат, сын, вероятно, умер бы в детстве, так как часто болел. Слабость его физического здоровья компенсировалась силой интеллекта. Он был любознателен, изобретателен и намного умнее, чем большая часть его сверстников. Может быть, именно болезнь сделала его капризным и нетерпимым. Для него было обычным делом трубить в рог у своего дома, чтобы прогнать шарманщиков, которые мешали ему работать. Кто-то сказал о Бэббидже, что “тот разговаривал так, как будто ненавидел все человечество в целом, англичан в особенности, а английское правительство вместе с шарманщиками больше всего” (Мосли [166]).

Бэббиджа всегда интересовало, как устроены вещи, и этот интерес привел его к занятиям математикой в Кембридже. Его математический талант помог ему в изобретении знаменитой “аналитической машины” — предшественника цифровой вычислительной машины (Фрелих [72]). Широта интересов в области науки побудила его к путешествию по Европе в течение более 10 лет, где он наблюдал и изучал промышленные предприятия, прежде чем вернуться в Кембридж и стать в 1828 г. профессором математики (Мосли [166]).

Наиболее выдающимся вкладом была публикация книги Бэббиджа “Экономика машин и промышленных предприятий” [9]. Изучение заводов в течение 10 лет, бесспорно, оказало влияние на содержание книги, а также позволило расширить диапазон вопросов, которые он здесь обсуждает. В ней содержится множество рассуждений о значении инструментов, размещении предприятий, профсоюзах и применении счетных машин, работающих на перфорированных картах. И все же именно положения Бэббиджа о специализации, или разделении труда, помогают нам понять природу и значение фабричного производства.

Бэббидж не был первым из тех, кто обсуждал достоинства разделения труда. Более чем за полвека до него Адам Смит [215] опубликовал свое знаменитое “Богатство народов”, первые три главы которого были посвящены важности разделения труда, при этом приводился пример использования этого принципа при изготовлении булавок. Заимствование Бэббиджа у Смита очевидно, хотя он смог развить и усовершенствовать эту оригинальную идею.

Одна из важных отличительных особенностей концепции Бэббиджа — разделение физического и умственного труда. Если специализация хороша для заводских рабочих, то, спрашивал Бэббидж, почему она не столь же полезна для математиков? В нашем обществе специализация легко находит оценку и понимание. Мы привыкли к врачам, имеющим дело только с ушами или со скелетом, к юристам, которые специализируются исключительно на недвижимости, и к бухгалтерам, занимающимся только налогами. Такого не было в Англии XVII в. Специализация казалась не столь очевидной для фермера или работника надомного производства. Прежде чем появились заводы и сборочные линии, люди были

универсалами, они одновременно пахали землю, сеяли, вносили удобрения, а затем собирали плоды своего труда.

Бэббидж распознал потенциальные возможности специализации. Фактически он утверждал, что разделение труда представляет собой наиболее важный принцип для всех тех, кто выполняет какую-либо работу. Подобно А.Смиту он составил перечень положительных характеристик специализации, из которых наиболее важными являются следующие:

1. Она позволяет сокращать время, необходимое для овладения профессией. Время, которое требуется для того, чтобы освоить профессию, зависит от ее сложности и числа отдельных операций, необходимых для ее выполнения. Чем сложнее задание и чем больше операций оно содержит, тем больше потенциальная выгода от специализации.
2. Она уменьшает отходы материалов во время курса обучения. Когда человек обучается новому делу, он неизбежно допускает ошибки при изготовлении товаров. Это приводит к потерям. Эти потери можно уменьшить, если человек ограничивает свое внимание только одной задачей, которую он быстрее учится выполнять.
3. Она исключает время, которое тратится на переход от одного вида задания или работы к другому. Человек, который специализируется на плотничьих работах, не теряет времени на то, чтобы сделать перерыв для выполнения водопроводных или электротехнических работ.
4. Она дает возможность достичь высокого уровня квалификации. Теоретически качество повышается в результате разделения труда по той причине, что повторяемость операций ведет к повышению скорости и качества работы.
5. Она стимулирует трудосберегающие инновации. Как и Смит, Бэббидж считал, что специалист, который становится экспертом в выполнении одной-единственной задачи, с большей вероятностью может изобрести, внедрить инструмент или способ, позволяющий усовершенствовать его труд.
6. Она обеспечивает большую сочетаемость человека и задания. Если человек нанят для того, чтобы выполнять все виды работ, то он должен уметь выполнять самый тяжелый или самый сложный вид задания в рамках всего комплекса работ. По мере специализации мастерство и физические способности легче приспособить к конкретному заданию.

Бэббидж считал, что, как правило, чем выше квалификация, необходимая для определенного рабочего места, и чем меньше время, в течение которого данная квалификация задействована, тем выше преимущества специализации. Рабочий, выполняющий простое задание, может сосредоточиться исключительно на нем и быстрее его выполнить. Рабочий, который должен выполнять одновременно много заданий, не так быстро приобретает квалификацию, которая требуется для выполнения специфичного задания. Без разделения труда обучение требует немалого времени, увеличиваются потери, а в результате снижается производительность.

Однако Бэббидж не был удовлетворен просто специализацией физического труда или по профессиям. Он задумывался, например, о том, должны ли математики выполнять простейшие арифметические операции. Именно поэтому он разработал аналитическую машину, позволяющую освободить талантливого человека от множества рутинных расчетов.

Бэббидж был мечтателем, но его мечты не были далеки от реальности. Он знал, что должны быть массовые рынки для “продуктов” труда специалистов и что потребуются значительно большие суммы капиталовложений, если специализация будет практиковаться в широком масштабе. Эта потребность в капитале ведет нас дальше, к одному замечательному шотландцу.

### Замещение труда капиталом

Эндрю Юр родился в Глазго (Шотландия) в 1778 г., спустя два года после того, как А. Смит опубликовал свое “Богатство народов”. Юр получил ученую степень в области медицины и намеревался сделать карьеру научного просветителя и химика. Почему его заинтересовали фабрики, никто не знает. Возможно, причиной послужили научно-популярные лекции, которые он первый подготовил и прочитал перед рабочими Глазго. Заводы — это как раз то, в чем аудитория лучше всего разбиралась, и не исключено, что его поиски содержательных иллюстраций содействовали просвещению учителя в той же мере, что и его учеников. Однако не столь существенно, почему он заинтересовался заводами, существенно лишь то, что он ими заинтересовался.

Особенно Юра интересовала британская текстильная промышленность. Он детально обследовал фабричные регионы и фактически старался “есть, спать, думать и чувствовать” так же, как заводские рабочие. Он беседовал с рабочими, наблюдал их и, наконец, написал о них в книге под названием “Философия производства” [229]. Книга Юра получала самые разные определения, такие, например, как “брань отчаявшегося мастерового” и “апология фабрики и фабричного производства”. По нашему мнению, это одна из самых значительных книг, когда-либо написанных о фабричной системе Англии.

Книга Юра начинается с изложения огромного множества данных о демографии и общественном здравоохранении, что, несомненно, обусловлено его исследовательскими интересами, а также его профессией — он был врачом. Он установил средний возраст британского промышленного рабочего, разбил данные о занятости по категориям рабочих, по полу, описал состояние их здоровья, обобщил жалобы и рассказал об их образе жизни вне работы.

Важные аспекты философии Юра были сформулированы в ходе его попыток опровергнуть доклад некоего господина Сэдлера, который обвинял британских промышленников в том, что они слишком грубо обращаются с рабочими, злоупотребляют детским трудом и в целом равнодушно относятся к плохим условиям труда. Однако Юр утверждал, что дела обстоят иначе и подлинной причиной многих проблем является недостаток механизации. Данные свидетельствуют, что лучше всего работа выполняется машинами, освобождающими человека от тяжелого труда. Рабочие на механизированных заводах с паровыми машинами более удовлетворены своей работой, так как, по замечанию Юра, они не за-

няты тяжелым физическим трудом и могут обеспечить себе более чем минимальный уровень существования.

В докладе Сэдлера в нищете и злоупотреблениях детским трудом обвинялись машины. Юр же порицал условия организации труда на фабриках. Дети на текстильных фабриках работали под надзором прядильщиков и людей, которые обслуживали тазовые машины. Тазильщики наблюдали за детьми и получали заработную плату в зависимости от того, сколько сделали дети. Любая ошибка или отказ от тяжелой работы влекли за собой побои. Большая часть жалоб на жестокое отношение на фабриках касалась отношений между текстильщиками и их малолетними сдельщиками (Юр [229]). Это не имело ничего общего с машинами.

Фундаментальный принцип, как его видел Юр, заключался в том, чтобы “заменить ручное мастерство механической наукой”. Другими словами, в том, чтобы заменить ручной труд машинным. Машины позволяют сократить утомительный труд, устраняют однообразие и обеспечивают повышение уровня жизни. Таким образом, в книге “Философия производства” излагались общие принципы, на основе которых должно быть организовано материальное производство с помощью самостоятельно функционирующих машин. Ход рассуждений Юра легко проследить по его работам. Там, где Бэббидж призывал к специализации, Юр ему вторил и шел дальше, также ратуя за применение машин.

### **Английские фабрики и американская система производства**

В это же время увлечение машинами начало распространяться в направлении Нового Света. В этом недавно открытом и привлекательном месте правительство стимулировало заселение запада страны с его дешевыми земельными участками. Многие отправлялись туда, тогда как относительно неквалифицированные женщины оставались для работы на фермах или искали работу в городах. Предприниматели, работающие в текстильной и других отраслях, всерьез восприняли совет Юра и предпочли иметь машины. Малоквалифицированные рабочие могли обслуживать машины, хотя и не могли ими управлять. Одновременно военные в Европе открыли для себя преимущества взаимозаменяемых деталей для мушкетов и винтовок. Когда идеи взаимозаменяемых деталей и механизированных фабрик были объединены, возникло новое явление, известное как *американская система производства* (Розенберг [197]).

Появление американской системы производства имело далеко идущие последствия. Машины работали быстро, и их могли обслуживать относительно малоквалифицированные рабочие. В то же время изобретатели разрабатывали планы использования взаимозаменяемых деталей для самых разнообразных и необходимых для рынка изделий — от швейных машин до велосипедов. Со временем, что наиболее существенно, можно было производить автомобили в больших количествах в результате дальнейшего развития этой концепции производства. Промышленные товары можно было, наконец, производить в количествах, отвечающих требованиям растущего рынка, по мере увеличения транспортных мощностей. Массовое производство и массовое потребление всегда существуют одновременно, и мы даже не всегда в состоянии разграничить, где причина, а

где следствие. Теперь проблемой менеджмента становится решение задачи: как эффективнее реагировать на возможности и потребности, которые создали массовое производство и потребление?

### **Массовое производство и эффект масштаба**

Замена ручного труда машинами и вытекающая отсюда специализация прозвучали погребальным звоном для патриархального способа производства. Когда появилась потребность в больших количествах товаров, мелкие промышленные компании уже не могли удовлетворить эту потребность. Были созданы условия для образования крупномасштабных предприятий. В наше время размеры производственных мощностей показывают, насколько велика экономия, обусловленная ростом масштабов производства. Например, в период самой высокой занятости в начале 70-х годов XX в. группа “Major Appliance” компании “General Electric” в Луисвилле, шт. Кентукки, имела 20 000 человек персонала. В настоящее время заводы с численностью работающих 5000 человек представляют обычное явление.

Эпоха массового производства и экономии от масштаба началась с американской автомобильной промышленности. Компания “Oldsmobile” первая ввела у себя недвижимую сборочную линию. После пожара, который уничтожил завод компании в Детройте в 1900 г., “Oldsmobile” заключила договор с местными машиностроительными предприятиями на изготовление и поставку деталей и узлов на вновь построенный завод, где они транспортировались от одного рабочего к другому с целью окончательной сборки. Благодаря этой технологии выпуск автомобилей был увеличен с 400 в 1901 г. до 5000 в 1903 г. Автомобиль фирмы “Oldsmobile” продавался тогда за 650 долл. и стал первым общедоступным автомобилем в Америке. И все же компании “Oldsmobile” не удалось сделать свой автомобиль массовым. Решил эту задачу гений Генри Форда.

Целью Форда было создать автомобиль, который мог бы купить любой человек независимо от рода его занятий. Этой цели Форд достиг в 1913 г., когда установил первую движущуюся линию сборки. Ровно за 5 лет до этого Генри Лиленд из компании “Cadillac Automobile” поразил мир производством практически безупречных взаимозаменяемых частей, продемонстрировав простой эксперимент. До того как Лиленда осенило, детали обычно производились для конкретных автомобилей и подгонялись с особой точностью, и на это уходило много времени. В 1908 г. Лиленд отправил три “кадиллака” в Англию, где они были разобраны и их детали были перемешаны с другими компонентами, взятыми с торговых складов. Затем из деталей были собраны три функционирующих “кадиллака”. То, что когда-то открыли для себя военные в отношении мушкетов, теперь обнаружили автомобилестроители. Быстрый темп работ и экономия стали возможными благодаря использованию взаимозаменяемых деталей.

В 1913 г. Генри Форд объединил концепцию компании “Oldsmobile” и идею Лиленда в своей знаменитой движущейся сборочной линии. Автомобильная рама двигалась по цеху на конвейерной ленте, в то время как рабочие по

обеим сторонам линии устанавливали детали на раму. В 1908 г. до установки движущейся сборочной линии модель Т стоила около 850 долл. Это было дороже, чем у “Oldsmobile”, и превышало покупательную способность большей части промышленных рабочих. После того как была внедрена линия, модель Т можно было изготовить менее чем за 2 ч и она стоила около 400 долл. Эта идея была столь успешной, что более 15 лет, с 1913 г. до конца 1928 г., половину всех проданных в США автомобилей составляли “форды” (Брайант и Детлофф [25]).

Концепция сборочной линии как бы подвела итог одного этапа экономического развития и стала исходной ступенью для другого. Во-первых, сборочная линия объединила стремление к специализации, за которую выступал Бэббидж, и замену ручного труда машинами, как это представлял Юр. Результатом стал производственный процесс, состоящий из последовательных относительно простых рабочих заданий, организованных в непрерывный поток на длинной движущейся линии. Все оборудование и необходимые материалы поступали в назначенное место и в точно установленное время.

В соответствии с теорией сборочной линии каждая операция разбивалась на последовательный ряд простых заданий. Каждое из них не требовало больших умственных усилий. Ожидалось, что хорошие навыки труда обеспечат выпуск продукции больше по количеству и лучше по качеству. Мастерской и подмастерье, а также их аккуратный, но относительно дорогостоящий способ выполнения работ практически исчезли. Джордж Фридман [70] проиллюстрировал высокую степень разделения труда, показав, каким образом относительно простое задание сшить мужской жилет было разбито на 65 рабочих операций.

Была получена невероятная экономия. Лэйси [122] утверждал, что выпуск продукции у Форда за период 1911—1912 гг. составил 78 400 автомобилей при численности занятых 6867. В следующем году оба показателя — выпуск и численность работающего персонала — более чем удвоились. В 1914 г., первом году функционирования движущейся сборочной линии, производство опять было почти удвоено, но фактическая численность занятых уменьшилась на 1500.

Движущийся сборочный конвейер со временем совершенствовался и стал важнейшим элементом, способствовавшим победе союзников во второй мировой войне. Компания “Ford Motor” применила свою технологию массового производства для изготовления самолетов, а такие промышленники, как Генри Кайзер, сумели использовать инновационную технологию с предварительными изготовленными узлами для строительства кораблей типа “Либерти”, сыгравших большую роль в качестве транспортных судов. В период особо напряженной работы целый корабль можно было собрать и сварить всего за 8,5 ч (Бэйли [10]).

Массовое производство и эффект масштаба были ответом на проблему снабжения массовых рынков, состоящих из относительно богатых покупателей. Сборочная линия настолько революционизировала жизнь, что Бёрк [26] включил ее в один список с другими изобретениями (атомная бомба, телефон, компьютер, телевидение, пластмассы, самолеты и управляемые ракеты), которые “могут оказать самое значительное влияние на устройство нашего будущего и ускорение темпов преобразований, к которым нам придется адаптироваться”. В 70-е годы изменения, вызванные внедрением движущейся сборочной линии, приняли такой характер, что это удивило бы даже Бэббиджа и Юра. Наиболее значительным среди этих преобразований было появление роботов.

## Роботы и границы специализации

Эффект масштаба, движущиеся сборочные линии и растущая механизация создали новые возможности. Чем более предсказуемой и программируемой становилась эта работа и чем больше взаимозаменяемых деталей использовалось в производстве, тем легче такую работу могли выполнять машины. Перспектива автоматизации позволила надеяться на решение некоторых важнейших проблем, с которыми столкнулись предприниматели в середине XX в. Например, автоматизированные заводы можно было бы разместить в регионах с низкими издержками и значительными невостребованными людскими ресурсами. Однако промышленники наблюдали интересный феномен: зачастую рабочие предпочитали приступить к работе на новом полностью автоматизированном предприятии и выпускать новую продукцию, а не участвовать в конверсии старого оборудования и выпускать старую продукцию на предприятии, которое перед этим автоматизировали и на котором из-за этого были уволены люди (Дибольд [45]).

Развитие промышленного общества зависело от капитала как важнейшего ресурса. Самыми конкурентоспособными автомобильными предприятиями оказались опиравшиеся на капитал, необходимый для того, чтобы находиться на острие промышленной технологии, но не у многих были в распоряжении такие средства.

Величина капиталов и сегодня сохраняет свое значение, однако большее значение приобрел другой фактор успешного промышленного развития. Найсбитт [169] показал, что информация вытеснила капитал, став наиболее дефицитным ресурсом нашего времени. Это верно для производства в не меньшей мере, чем для космических исследований. Капитал необходим, но информация жизненно важна.

Компьютеры эффективны при скоростной обработке информации. Когда возможности компьютера в обработке информации были использованы для точного и предсказуемого контроля механических рабочих органов, тогда и появился промышленный робот. С появлением робота люди стали смотреть в будущее в ожидании того дня, когда машины, в первую очередь роботы, начнут выполнять всю рутинную, скучную и однообразную работу (Маккоби [142]).

Какой руководитель не хотел бы иметь рабочего, который менее чем за 1 ч устанавливает на печатную плату более 7 тыс. компонентов, ввинчивает 16 тыс. винтов в день и при этом совсем не устает, а также красит, сваривает, работает в токсичном дыму и не пропускает ни одного дня по болезни? Вы будете правы, если скажете: “Ни один человек так работать не сможет”. Но вот роботы могут, а те, которые изготовлены такими компаниями, как “Hitachi” и “Matsushita Electric”, выпускающими также продукцию марки “Panasonic” и “Quasar”, имеют еще большие возможности. Например, робот фирмы “Hitachi” — “визуально и осязательно реагирующий робот” — имеет несколько рук, 7 видеокамер вместо глаз и может самостоятельно собирать бытовые приборы, например вакуумные пылесосы. Лозунг компании гласит: “Мы верим, что роботы освобождают ум для творчества, освобождая тело от тяжелого труда”.

Серьезный интерес к использованию промышленных роботов проявился в США в конце 60-х годов, но их практическое применение началось в основном в последнее десятилетие. Промышленные роботы являются продолжением авто-

матических линий — это, в сущности, автоматы, но обладающие большей гибкостью. Например, различие между роботом и автоматическим прессом состоит в том, что робот совершает относительно свободные движения, напоминающие движения человеческой руки или кисти. Именно поэтому роботов иногда называют программируемыми автоматами. Большая часть промышленных роботов находится в Японии, однако и Соединенные Штаты все более расширяют их применение. Почти все современные роботы выполняют производственные операции, такие, как сборка бытовых приборов и производство автомобилей. В начале 80-х годов большая часть промышленных роботов использовалась для погрузочно-разгрузочных работ, затем для точечной и дуговой сварки. Действительно, роботы оказались полезными в деле освобождения человека от всевозможных видов опасного и утомительного труда. Предполагается, что в ближайшем будущем роботы станут широко использоваться для обработки материалов, сварки и покраски. В основном прирост будет происходить в такой отрасли, как сборка готовой продукции.

Один из наиболее впечатляющих примеров скоординированного применения компьютеров, роботов и людей представляет завод компании “General Motors” в г.Орион, шт. Мичиган. Этот гигантский завод расположен на территории площадью почти 32 га и имеет 30 миль конвейерных линий. На линии можно одновременно увидеть 2500 “кадиллаков” или “олдсмобилей”. Более 3000 человек персонала работают бок о бок почти со 160 роботами, которые выполняют большую часть сварочных и покрасочных работ. По мере того как основание кузова автомобиля перемещается по линии в течение 2,5 дня, он обрастает 15 000 деталей, прежде чем в конце процесса стать “кадиллаком” или “олдсмобилем”. Ожидается, что, работая при полной нагрузке, завод будет отправлять 75 автомобилей в час покупателям (Хэмел [95]). Эта работа становится еще более эффективной благодаря применению системы управления запасами “точно в срок” (just-in-time), которая обеспечивает поставку только необходимых для поддержания производственного процесса сырья и вспомогательных материалов, что позволяет избегать значительных и ненужных издержек на хранение излишних товарно-материальных запасов.

Завод в Орионе, один из самых замечательных инвестиционных проектов компании “General Motors”, представляет собой своеобразный памятник, свидетельствующий о приверженности компании новейшим производственным технологиям. Но, пожалуй, одним из самых амбициозных шагов во всей истории компании является строительство завода “Saturn” в Спринг Хилле, шт. Теннесси, которое обойдется в 3,5 млрд. долл. В нем должны воплотиться некоторые самые современные концепции производства (Уилрайт и Хэйес [244]). Завод спроектирован специально для производства “сатурна” — микролитражного автомобиля, который будет в состоянии конкурировать с недорогими иностранными моделями.

На заводе “Saturn” вместо длинных сборочных линий будет применяться модульная технология сборки, при которой отдельные модули, например передняя часть, собираются и испытываются производственными бригадами, прежде чем их установят на автомобиль. Сборочные линии, если таковые предусмотрены, значительно короче и с обеих сторон оснащены вспомогательными линиями. На заводе будет установлена система управления материальными запасами “точно в срок”, которая обеспечит еще более высокую производительность и конку-

рентоспособность этой американской автомобильной компании (Доклад компании "General Motors" для общественности [77]).

Рост признания промышленных роботов обусловлен в первую очередь экономическими соображениями. По данным компании "Robot Systems Inc.", в 1964 г. часовая средняя заработная плата производственного рабочего составляла 2,53 долл., в то время как издержки на содержание промышленного робота оценивались в среднем в 5,00 долл. К 1984 г. ситуация изменилась. Средняя заработная плата производственного рабочего стала более 8,00 долл., тогда как эксплуатационные затраты на одного робота составили всего 6,50 долл. Нетрудно понять, что американские компании постепенно стали осознавать необходимость и перспективу использования роботов.

Подобная информация об экономических аспектах робототехники помогает нам понять, почему компания "General Motors" инвестировала миллиарды долларов в корпорацию "Electronic Data Systems", возглавляемую Р. Перо. Этот шаг в направлении перехода к электронной обработке данных одновременно с приобретением акций компаний, занятых искусственным интеллектом, а также совместное предприятие с "Fanue Ltd.", одним из ведущих японских производителей роботов, и последующее образование корпорации "GM Fanue Robotics Corp." объясняют нам стратегию GM. "General Motors" делает ставку на новейшие технологии, ориентированные на будущее автомобильной промышленности, и уже ориентируется на это будущее, когда осуществляет соответствующие преобразования. Возможно, что GM сможет регулировать сроки этих преобразований.

"General Motors" — только одна из множества крупных корпораций, занятых внедрением робототехники. К ним относятся, в частности, "Caterpillar Tractor Company", "John Deer", "Apple Computer", а также промышленные конгломераты других стран вроде ASEA в Швеции.

Безусловно, именно компьютерная технология сделала все это возможным. Экономические соображения относительно замещения дорогостоящего высококвалифицированного труда людей, который оценивается в 20 долл. в час и больше, роботами, не нуждающимися в заработной плате, делают подобную автоматизацию все более привлекательной. Как отметил один обозреватель, американская индустрия имеет небольшой выбор — она "должна автоматизировать, эмигрировать или исчезнуть" (Халберстем [93]). По мере совершенствования компьютерной технологии роботы становятся все более практичными. Уже говорилось о том, что "если бы цены на автомобили снижались такими же темпами, как и цены на компьютеры за последние 15 лет, то сегодня "кадиллак" стоил бы 19,95 долл." (Халберстем [93]). Достижения подобного рода могут способствовать повышению привлекательности роботов и управляющих ими компьютеров в будущем.

Нет сомнений в том, что прогресс в области специализации и автоматизации — один из основополагающих уроков в истории фабричной системы — сделал доступной массу товаров для широких слоев населения и обеспечил людям возможность заниматься более творческим трудом. Открытие взаимозаменяемых деталей сделало возможным производство в больших количествах не только мушкетов, но и автомобилей "форд" модели Т. Массовое производство достаточно полно удовлетворило спрос на товары массового потребления (Уитсетт и Йоркс [245]).

Экономические и социальные выгоды вытекают из нашей способности к специализации. Теперь мы работаем продуктивнее и, будучи сами потребителями, чувствуем себя вполне удовлетворенными плодами высокой производительности. В некоторых областях улучшилось даже качество. Например, узкие специалисты-медики могут поставить диагноз в тех случаях, когда, например, терапевты не могут.

Специализация, как и многое другое, имеет свои минусы, и те из нас, кто пользуется ее выгодами, должны платить соответствующую цену. Высокая производительность была куплена ценой большего числа однообразных рабочих операций. Рабочий, привыкший изготавливать целый велосипед, теперь имеет дело лишь с одной деталью по мере того, как велосипед перемещается по механизированной производственной линии. Монотонность, скука и стресс, к которым приводит выполнение высокомеханизированных и специализированных рабочих операций и которые, как мы увидим в гл. 8, обуславливают необходимость разнообразия рабочих заданий, стали важнейшими проблемами, решить которые предстояло экспертам по мотивации во многих отраслях промышленности.

В буквальном смысле работа в значительной мере потеряла смысл. Фабрика превратила ученика в придаток машины; движущаяся сборочная линия сделала из квалифицированного рабочего оператора машин; на современном же автоматизированном заводе центральное место занимает робот, тогда как человек проектирует, ремонтирует и обслуживает этого верного слугу, который не требует ничего, кроме периодической регулировки.

Пришлось пройти долгий путь от аналитической машины и фабрик с паросиловыми установками Бэббиджа и Юра до манипуляторов компании "Hitachi", однако связь между ними очевидна. То, что сначала использовалось как средство повышения производительности путем совершенствования мастерства для выполнения определенного задания, привело к почти полному исчезновению неквалифицированного рабочего труда в ключевых отраслях промышленности. Это нанесло значительный ущерб даже высококвалифицированным рабочим кадрам.

По мере того как возрастала степень специализации и автоматизации, мелкие детали для всех изделий и услуг стали выпускаться с непрерывно возрастающей производительностью. Задачей менеджера стала координация действий различных специалистов и обеспечение положительного результата. Это немалая ответственность, и задачи менеджера здесь ясны.

Даже менеджер не застрахован от возможного использования вместо него компьютеризированных систем. Положение Бэббиджа о необходимости специализации интеллектуального, так же как и физического, труда реализовалось на практике в таких, например, формах, как искусственный интеллект и экспертные системы.

Уже существуют экспертные системы, которые могут поставить диагноз и оказать помощь при систематической классификации симптомов заболевания. Они даже могут установить возможные причины заболевания и способы лечения. Многие инженерные работы, например бурение нефтяных скважин и проектирование мостов, можно также моделировать с помощью экспертных систем.

Маловероятно, чтобы подобные системы привели к устранению профессий врача, инженера или счетного работника. И тем не менее возможность

пользоваться такой помощью увеличивает, как представляется, продуктивность и производительность труда высокооплачиваемых специалистов. Вместе с тем рост производительности окажет прямое воздействие на спрос на большую часть названных профессий и в конечном счете на оплату труда.

Эти перемены в обществе, основанном на информации и знании, затрагивают не только квалифицированных и неквалифицированных заводских рабочих. Все мы должны научиться жить вместе и адаптироваться к возможным переменам, вытекающим из возрастания степени специализации, автоматизации и компьютеризации. В частности, менеджеры не могут уклониться от надвигающихся перемен и задач. Люди всегда будут особой заботой менеджеров, однако типы людей, которыми управляют менеджеры, претерпят значительные изменения. Сегодняшние и завтрашние менеджеры должны считаться с этими изменениями, осваивать новые инструменты и идеи, необходимые для принятия эффективных решений.

### Итоги и выводы

Семейная ферма была приятным местом для работы. Во-первых, человек работал на себя (практически на местный банк, но к банку относились как к "своему"). Во-вторых, как представлялось, все имело свой смысл. Никого не беспокоили регламент производства, специальность или квалификация. Надо было просто работать, и люди работали. Не имело значения, доил ли человек корову, пахал в поле, сеял зерно или выпалывал сорняки. Человек делал то, что было необходимо для выращивания урожая.

Работа на фабрике не имеет такого высокого смысла. Нередко рабочие никогда не видят результатов своего труда. Рабочий знает только то, что он пробивает шесть отверстий в металлической пластине, когда она подается на его рабочее место. В то же время рабочий фактически не является собственником предприятия. Рабочие — это "мы", а собственники или управляющие — "они".

Завод, массовое производство, массовые рынки и избыток относительно малоквалифицированной рабочей силы вызвали потребность в человеке или группе людей, которые координировали бы разнообразные виды деятельности в рамках некоей единой организационной структуры. Для эффективной координации потребовались квалифицированные менеджеры.

По мере того, как рабочие места становились все более специализированными, потребность в менеджерах возрастала. И в то же время с вступлением в эпоху промышленных роботов, ускоренной автоматизации и компьютеризации роль менеджера претерпевает изменения. Одна из наиболее существенных перемен — это потребность в управленческой информации. Сегодня мы видим на предприятиях менеджеров, которые должны не только знать законы человеческого общения, но и уметь обращаться с компьютерами и прочими техническими средствами. Менеджер будущего должен быть подготовлен к заводу будущего, и этот завод будет, вероятно, отличаться от завода наших дней подобно тому, как семейная ферма 100 лет назад отличалась от тогдашних фабрик.

## **В поисках эффективности**

### **Евангелие научного менеджмента**

Если существует понятие, с которым люди в большей мере, чем с другими, ассоциируют менеджмент, то его можно определить как *эффективность*. В самом деле, научный менеджмент как направление, на котором основываются большинство современных теорий и практика, часто называют *эффективным менеджментом*.

Прежде чем перейти к обсуждению концепции эффективности, было бы полезно представить читателю ряд инженеров, которых в наибольшей мере можно соотнести с понятием научного менеджмента. Имя одного из самых выдающихся, а именно Фредерика Тэйлора — основоположника научного менеджмента, упоминалось во введении. Тогда мы указывали на то, что следует подождать, прежде чем говорить о нем подробнее. Предлагаем подождать еще некоторое время, так как о нем, его коллеге Генри Гантте, а также известной супружеской паре Фрэнке и Лилиан Гилбрет пойдет подробный разговор в следующей главе. Как бы то ни было, поскольку эффективность стала “доброй вестью” о научном менеджменте, это и было главной причиной появления подобной философии. Нам придется обсудить тему эффективности, прежде чем перейти к подробному анализу научного аспекта менеджмента, так как стремление к эффективности стало фактором, спровоцировавшим появление систематической теории менеджмента.

### **Рождение движения за эффективность**

Летом 1910 г. железные дороги севернее рек Огайо и Потомак и к востоку от Миссисипи обратились в межштатовскую торговую комиссию с просьбой о повышении тарифов. С сентября по ноябрь того же года были организованы слушания с целью определения разумности удовлетворения просьбы. Луис Брандейс, впоследствии член Верховного суда, в качестве главного поверенного возражал против такого повышения. Он читал некоторые публикации Тэйлора и обсуждал идеи менеджмента с теми, кто соглашался с выводами Тэйлора, что заработная плата может быть увеличена и одновременно снижены издержки на содержание рабочей силы, если труд будет организован более эффективно. Однако он имел об

этом лишь смутное представление, и у него не было оснований отвлекать свое внимание на проблемы менеджмента до тех пор, пока не стали учащаться судебные разбирательства по делам о тарифах. Теперь ему понадобились знающие свидетели для обоснования своего выступления в суде, и, согласно Друри [52], он устроил встречу на квартире у Генри Гантта, одного из сотрудников Тэйлора.

На встрече присутствовали Гантт, Брандейс, Фрэнк Гилбрет и другие. Брандейс хотел добиться того, чтобы разбирательство в суде следовало определенной логике и пользовалось набором общепризнанных терминов, с помощью которых можно было бы описать элементы новой системы менеджмента, предложенной Тэйлором. Среди обозначений, которые группа использовала для характеристики этого революционного подхода к проблемам промышленности, были “система Тэйлора”, “функциональный менеджмент”, “производственный менеджмент” и, наконец, “эффективность”. (В Нью-Йорке было даже зарегистрировано общество эффективности, стремящееся распространить принципы эффективности на все стороны жизни.)

Хотя теперь имеются достаточно точные определения, для некоторых *эффективность* означает “получать большее взамен на меньшее или, по крайней мере, столько же”. Для других это означает низкие издержки и высокие прибыли. Действительно, есть доля истины в обоих этих популярных, связанных по значению высказываниях. В экономике и в конечном счете в менеджменте понятие *эффективность* означает максимизацию выпуска продукции с минимальными затратами на производство. В случае с автомобилями это означает выпуск по возможности их большего количества с минимальными затратами земли, труда, и капитала. В результате такого подхода все издержки контролируются, а прибыль, сохраняемая на приемлемом уровне, оказывается достаточной для установления цен на уровне, обеспечивающем продажу автомобилей без оглядки на конкурентов с их заниженными ценами.

Именно требование эффективности побудило Адама Смита и Чарльза Бэббиджа отстаивать принцип разделения труда, или специализации. Это была та же мотивация, под воздействием которой компания “General Motors” разрабатывала стратегию строительства завода “Saturn”, о чем шла речь в гл. 1. Стратегия компании была направлена на то, чтобы крупнейшая компания США стала конкурентоспособной на мировом рынке. Автомобиль “сатурн”, как отмечает президент компании GM Роджер Смит, будет “менее трудо- и материалоемким, чем все, что мы делали до сих пор” («“Saturn” дебютирует...» [198]).

Целью GM является использование новейших автоматизированных технологий, готовых деталей и очень коротких сборочных линий, что позволит выпускать больше автомобилей при меньшей численности персонала. Например, по оценкам компании, на заводе “Saturn” будут работать всего 6000 человек по сравнению с 21 000 человек на заводе компании “Oldsmobile” в Лансинге, шт. Мичиган. Это тот тип эффективности, как считает ряд наблюдателей, который нужен для того, чтобы Соединенные Штаты стали конкурентоспособными на мировом рынке автомобилей (Уилрайт и Хэйес [244]).

## “Верховный жрец” эффективного управления

Фредерика Тэйлора всегда занимала проблема эффективности, так же как Гантта и Гилбретов, но последние не посвятили себя всецело этому предмету в ранний период развития менеджмента, как это сделал Харрингтон Эмерсон. Издатель журнала “Engineering Magazine” как-то заметил, что “система эффективности Эмерсона была достаточно всеобъемлющей для того, чтобы быть названной евангелием”. К тому же заключительная глава первой книги Эмерсона называлась “Благая весть об эффективности”.

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

Опыт работы на железных дорогах позволил ему занять особое положение и стать одним из главных свидетелей на судебных разбирательствах по вопросу о тарифах на железных дорогах Востока. Эмерсон отвечал быстро и убедительно. Его слава росла, и к нему обращались за помощью представители промышленности и правительства. Он знал о деятельности группы Тэйлора и о работах Гилбретов, хотя Тэйлор никогда не доверял новому поколению инженеров по эффективности, воспитанному Эмерсоном. По этой причине вклад Эмерсона не зависел от других исследователей научного менеджмента, несмотря на то обстоятельство, что Эмерсон разделял многие (если не большую часть) их убеждения.

Особое значение для Эмерсона имело то, что он должен был отстаивать идеи научного менеджмента перед рабочими. В 1921 г. он был назначен членом гуверовского комитета по ликвидации отходов производства в промышленности (Эрвик [233]). (Это членство он разделял с другим известным участником движения за эффективный менеджмент.)

*Основы эффективности.* Эмерсон написал книгу “Эффективность как основа производственной деятельности и заработной платы” в 1908 г. Он начал ее с показа разительного контраста между неэффективностью действий человека и эффективными методами, которыми пользуется природа. Для иллюстрации своего мнения он воспользовался примером “естественного насоса”. Вода испаряется с поверхности океана, поднимается на огромную высоту, переносится на тысячи миль и выпадает на горы и равнины без каких-либо труб, потерь от трения или механических приспособлений. Если бы труд человека был столь же эффективным, то, как утверждает Эмерсон, не было бы очередей за хлебом, не

было бы бедности, все были бы богаты. Наша неэффективность, согласно Эмерсону, есть причина нашей бедности.

Эмерсон считал, что проблему неэффективности труда можно решать двумя способами. Во-первых, для того чтобы быть эффективными, нужно придумать такие методы, которые позволили бы людям добиваться максимальных результатов, на которые они способны в решении задач или достижении поставленных целей. Для этого необходимы тщательный анализ всех элементов труда и обучение рабочих оптимальным способам выполнения любой работы. Эти идеи он разделял с Гилбретами и, возможно, с Тэйлором. Эмерсон считал, что при достижении своих трудовых целей большинство людей работают с эффективностью не более 60%.

Во-вторых, мы должны выработать способы постановки целей, требующих максимальной производительности, на которую мы способны. Эмерсон считал, что наша деятельность настолько неэффективна, что мы не производим даже 1% того, что могли бы (Эмерсон [59]). Вопрос выбора сложных целей составляет тему гл. 6. Здесь же мы ограничимся лишь замечанием о том, что Эмерсон подчеркивал особое значение постановки целей и задач, как это делали и другие авторы его времени.

Путешествия Эмерсона позволили ему извлечь уроки из опыта других стран, подобно тому как мы сегодня стараемся разузнать секреты японцев. Хотя он, не задумываясь, утверждал, что все народы одинаково несут на себе проклятие неэффективности, однако каждая страна по-своему этому сопротивляется. Например, в то время, когда Эмерсон писал свою книгу, Великобритания была великой промышленной державой. Это лидерство он объяснял тем, что англичане первыми поняли важное значение морей и океанов. И в то время как большинство стран интенсивно строили деревянные корабли, Великобритания уже спускала на воду пароходы.

Национальной чертой немцев была их способность использовать свои знания на практике. Интеллектуальные способности немецкого народа все еще остаются главным источником их экономического развития. Не прошло и 25 лет с тех пор, как немцы начали изучать американскую и британскую системы судостроения, и они стали спускать на воду самые быстроходные корабли. Французы проявили себя как последовательные новаторы. Они создали самые быстрые поезда, первые подводные лодки, пулеметы и технику фотографии. Американцы выдвинулись благодаря великим достижениям отдельных личностей — Эдисона, Форда, Вестингауза и т.д. Могут ли эти индивидуальные особенности обеспечить индустриальное лидерство? Во времена Эмерсона об этом приходилось только гадать. И все же понимание Эмерсоном особых достоинств некоторых национальных культур позволило ему более широко размышлять о менеджменте и продуктивности, а также воспринимать все полезное и отбрасывать то негативное, что есть в других национальных культурах.

*Эффективность и организация.* Одним из наиболее существенных отличий идей Эмерсона от представлений других авторов школы научного менеджмента является его взгляд на связь между эффективностью и организационной структурой. Из его публикаций с достаточной ясностью следует, что годы, проведенные Эмерсоном в Германии, убедили его в важности той роли, которую играет структура организации.

Каким образом, спрашивал он, малые предприятия, разбросанные по всей стране и выпускающие самую разнообразную продукцию — от канцелярских перьев до локомотивов, могут успешно конкурировать с крупными корпорациями? Теоретически экономия от операций в больших масштабах должна обеспечивать крупным компаниям намного большую эффективность, поскольку они могут закупать товары в больших количествах и получать более высокие скидки; производственные процессы можно автоматизировать в силу масштабности операций, к этому можно добавить еще десяток соображений, известных из элементарных пособий по организации производства. Эмерсон осознал, что такое бывает не всегда и это можно объяснить одним словом: *неэффективность*. Немалая доля этой неэффективности есть результат недостаточной организации.

Неэффективность может стать чрезмерной в некоторых отраслях промышленности, для которых применимо такое понятие, как *уменьшение отдачи от масштаба*, служащее для обозначения условий, которые возникают в результате образования чересчур крупных организационных структур. В последние годы мы были свидетелями того, как “General Electric” переместила производство в своем филиале “Aircraft Engine Division” на небольшие заводы-спутники и сократила численность работающих на предприятиях “Major Appliance Business Group”. Хотя это как бы противоречит мнению по поводу эффекта масштаба, высказанному в предыдущей главе, следует отметить, что во многих случаях уменьшение предприятия в размерах сопровождалось сокращением численности занятых, но не уменьшением реального масштаба операций.

Повышение уровня автоматизации позволило, например, компании GM помимо прочего снизить норму выхода некачественной продукции на 80%. Другими словами, качество было улучшено при одновременной значительной экономии затрат (“Почему важен имидж...” [246]). “Бюрократия” крупного предприятия была устранена с целью перехода к децентрализованным операциям. Фирма “Emerson Electric” всегда сохраняла репутацию компании, которая добивается успеха благодаря своим относительно небольшим организационным структурам. Сокращение числа уровней в организационной иерархии предприятия позволило “Emerson” и другим фирмам усовершенствовать коммуникационную связь и выработать новые подходы, например организовать рабочие группы, что в совокупности может устранить издержки масштаба (“Мало — значит хорошо...” [213]). Издержки масштаба представляют один из примеров того, о чем говорят “чересчур много хорошего”, когда заводы становятся настолько крупными и сложными, что ими уже нельзя эффективно управлять. Спасительными средствами становятся децентрализация и уменьшение размеров ради более высокой эффективности до тех пор, пока не будет найдена новая оптимальная величина предприятия.

Размеры организационной структуры — это не единственный фактор, влияющий на эффективность. Принципы, по которым организован труд, а также люди, которые выполняют работу, оказывают влияние на величину издержек и производительность. По этой причине многие дискуссии о преимуществах линейной и штабной форм организации содержатся в работах Эмерсона. Природа, человеческий организм и другие совершенные системы организованы по линейному или штабному принципу. На Эмерсона, как и на Макса Вебера, немецкого социолога, о котором говорится ниже, произвела впечатление организационная безупречность прусской армии. Фон Мольтке, один из величай-

ших реформаторов армии, был для Эмерсона героем, так как он мастерски объединил линейные и штабные структуры с функциональной специализацией. В прусской армии любая сколько-нибудь важная функция на линейном или штабном уровне выполнялась специалистом. Здесь были квартирмейстеры, картографы, эксперты по видам вооружений, так что во время войны ни у кого не было никаких сомнений относительно того, как выполнять ту или иную работу, — на месте всегда был знающий человек. Слабостью организации была координация действий специалистов, но это, по Эмерсону, входило уже в компетенцию сильного руководящего органа, который должен контролировать, регулировать и гармонизировать как линейные, так и штабные звенья в целях повышения эффективности работы всей организации.

Для того чтобы линейные и штабные управленческие единицы функционировали соответствующим образом, их взаимоотношения должны быть четко определены. Линейный менеджер правомочен начинать действия, но это не должно происходить независимо от штабных работников. Хорошо функционирующий штаб может оказать содействие в достижении цели организацией многими способами. Штаб выполняет следующие важнейшие функции:

1. *Людские ресурсы.* Штабной аппарат участвует в отборе и учебной подготовке персонала. Эмерсон рассматривал приведенный Фрэнком Гилбретом пример рабочих-каменщиков. Как только рабочее задание было перераспределено и тщательно организовано, производительность труда утроилась и каменщики не столь уставали на работе.
2. *Машины и оборудование.* Правильно установленное и обслуживаемое оборудование позволяет значительно увеличить производительность нормального работника. В этом отношении штабные работники могут оказать ценную помощь.
3. *Материалы и методы.* Штабной персонал отвечает за доставку нужного материала на нужное место и в необходимое время, для того чтобы его использовал персонал. Последний ожидает от штабного персонала гарантий того, что будут использованы оптимальные методы труда.

*Стандарты и эффективность.* Для оценки результатов труда, по представлению Эмерсона, следует использовать стандарты в большей мере, чем задания. Здесь он имел в виду профессиональные стандарты. Иными словами, *стандарты* — это предварительно установленные наборы правил, которые “признаны большинством в данной сфере производства”. Стандарты на производственном уровне не столь сложны, но более стабильны, чем те, которые предписываются служебному аппарату. Иногда штабные эксперты имеют сложные обязательства, распределенные между данной организацией и какой-либо внешней профессиональной группой.

Особое внимание Эмерсон уделял стандартизации учета издержек. Бухгалтер по учету издержек, разрабатывая нормы затрат, должен тесно сотрудничать со специалистом по организации производства, в функции которого входят: 1) обеспечение “промышленных и деловых кругов” четко зафиксированными стандартами и оценкой стоимости всех услуг, материалов и амортизации оборудования; 2) проведение количественного анализа, точность которого

определяется точностью оценки рыночной стоимости всех текущих операций с целью определения фактической эффективности, и 3) разработка мер, которые повысили бы эффективность до 100%.

Эмерсон в своих работах использовал пример из собственной практики, когда в одном из железнодорожных проектов ему удалось существенно снизить издержки на единицу продукции. Когда он приступил к работе, удельные издержки составляли 9,55 долл. Вместе с аудитором он предложил ввести систему нормативного учета издержек производства одновременно с повышением эффективности работы управленческого аппарата. В самом начале удельные издержки возросли до 10,31 долл., после чего последовало их снижение до 10,16 долл. Но в течение следующих 6 лет удельные издержки были доведены до “поразительной” величины в 3,73 долл.

Эмерсон также обсуждал идеи норматива времени и премиального вознаграждения. Для любой профессии, считали Эмерсон и Тэйлор, должно быть предусмотрено нормативное время выполнения рабочего задания. Для иллюстрации этой точки зрения используется пример автомеханика. Если механик выполняет четырехчасовое задание (норму) за меньшее, чем нормативное, время, он получает заработную плату за 4 рабочих часа и эта работа считается достаточно эффективной. Если же он затратил больше 4 часов, компания теряет деньги из-за превышения нормы, а механик получает очень низкую оценку своей производительности. Ясно, что у механика есть достаточный стимул для выполнения работы на 100% и больше.

Интересно отметить, что эта же концепция взята за основу недавно выдвинутой идеи о медицинском обслуживании, которая обозначается как перспективная компенсация. Больницы получают плату за услуги, оказываемые пациентам в рамках государственной программы бесплатной медицинской помощи населению (Medicare), на основе стандартных тарифов для диагностически родственных групп заболеваний. По программе бесплатной помощи больницы получают, например, 2700 долл. Если больница может обслужить больных менее чем за 2700 долл., она имеет прибыль, если же обслуживание обходится дороже, больница оказывается в убытке. Ясно, что при таких условиях появляется стимул к повышению эффективности медицинского обслуживания пациентов в рамках программы бесплатной медицинской помощи. Более того, растущее число частных компаний медицинского страхования подобно “Blue Cross” начинает использовать подобные формы перспективной компенсации, и высказываются предположения о том, что даже гонорары врачей, занимающихся частной практикой, в ближайшее время будут структурированы подобным образом. Эта система коренным образом отличается от исторически сложившейся системы компенсаций, основанной на затратах, при которой больницы суммируют свои издержки и прибавляют к этому некоторую умеренную прибыль. Очевидно, что в этой системе меньше стимулов для эффективного контроля издержек.

Существенным моментом, с нашей точки зрения, является то, что общепринятые, справедливые и всем известные нормативные издержки открывают действенный путь к повышению эффективности. В своем большинстве люди должным образом реагируют на стимулы, и если эти стимулы рассчитаны на эффективность и на долю участия в прибыли, то персонал, как правило, работает продуктивнее. Эмерсон завершает свою книгу словами: “эффективность — это основа хозяйственной деятельности и установления заработной платы, эф-

фективности не следует ожидать от переутомленных, низкооплачиваемых и ожесточенных людей”. Эффективность достигается тогда, когда “нужная вещь сделана надлежащим образом подходящим работником в нужном месте в нужное время”. Никогда раньше идея эффективности не была выражена более точно.

### Двенадцать принципов эффективности Эмерсона

Наиболее важной книгой Эмерсона была, вероятно, работа “Двенадцать принципов эффективности”, написанная в 1913 г. Эти принципы, утверждал Эмерсон, просты, понятны и элементарны. Они фактически были распространены в течение миллионов лет в растительной и других формах жизни, известных в природе. Эмерсон особо выделяет важный момент, достойный запоминания: “Эффективность приносит лучшие результаты при меньших усилиях, напряженный труд дает лучшие результаты при непомерно больших усилиях”. Иными словами, эффективность находит свое выражение в усовершенствовании, при котором люди работают с большей производительностью, но не перенапрягаясь. Кто не согласится с этой привлекательной идеей?

Первый принцип Эмерсона призывает к выработке четко сформулированных идеалов. Значение целей и идеалов невозможно переоценить. Это один из основополагающих принципов менеджмента. Идеалы руководителя следует пропагандировать во всей организационной структуре, афишировать во всех доступных местах, прививать каждому сотруднику. Тогда и только тогда промышленные организации могут достичь высокой степени индивидуального и общего совершенства. *Здравый смысл* — второй принцип Эмерсона. Он полагал, что если у бизнеса отсутствуют идеалы, организация и здравый смысл, то он проявляет тенденцию к сверхкапитализации. Приобретаются и устанавливаются ненужные машины, которые используются в течение неполного рабочего времени. Это означает чрезмерные накладные расходы и разрушительно воздействует на функционирование организации.

Значение здравого смысла для повышения производительности иллюстрируется в журнале “Business Week” в статье, посвященной физику Эли Голдрату, основателю “Creative Output” — компании, которая продает пакеты методических рекомендаций по повышению производительности предприятий (“Повышение производительности предприятий...” [22]). *Метод оптимизированной производственной технологии (ОПТ)* предполагает четкость формулирования целей и организационной структуры и опирается на здравый смысл в решении производственных проблем. Согласно этой технологии деятельность производственного предприятия планируется таким образом, чтобы устранить узкие места и все то, что ограничивает выпуск продукции. Узкие места — это устаревшие или медленно работающие машины, неквалифицированные или профессионально непригодные рабочие, ограниченные производственные площади и множество других факторов. Оптимизированные производственные технологии используются для выявления узких мест на предприятии и планирования работы в соответствии с задачами максимального увеличения производительности. Ирония рассматриваемой системы заключается в том, что иногда приходится мириться с определенной неэффективностью в интересах максимизации совокупного выпуска

продукции. В то же время выгоды, получаемые от управления запасами и обеспечения бесперебойного рабочего процесса в целом, перекрывают такие неизбежные явления, как временный простой рабочих, для того чтобы избежать дублирования процессов в отдельных узких местах.

Как и большинство разработок, направленных на повышение эффективности, методы и способы ОПТ сами по себе имеют немалое значение, однако еще большую роль играет философия, формулирующая необходимость их использования. Голдратт отмечает это обстоятельство, утверждая, что программное обеспечение и моделирование ОПТ представляют собой лишь инструменты, с помощью которых повышают экономическую эффективность производства. Подлинным же определяющим фактором успеха является философия управления, направленная на повышение рентабельности хозяйственной деятельности.

Эмерсон, излагая свой третий принцип, возвращается к теме, развитой им в его предыдущей книге, и рекомендует пользоваться услугами *экспертного совета*. Промышленные руководители Америки прошлых лет полагались на собственный практический опыт и знание до такой степени, что полностью пренебрегали экспертным заключением со стороны юристов, ревизоров, консультантов или инженеров. Однако возрастающая сложность экономической деятельности требует постоянного обращения к технической экспертизе. Ни один менеджер не может быть достаточно компетентным во всех областях для того, чтобы успешно вести дело. Поэтому для обеспечения “оптимальных действий” во всех таких областях следует пользоваться услугами компетентного совета, и менеджер должен быть восприимчив к его рекомендациям.

Четвертый принцип Эмерсона — это *дисциплина*. Работа ради достижения общих идеалов находит свое выражение в кооперации. По этому вопросу Эмерсон привел еще один из своих поучительных примеров, взятых у природы. Он утверждал, что основополагающие принципы дисциплины лучше всего можно понять на примере “управленческой структуры пчелиного улья, а не из вузовских учебников”. Насколько известно, ни одна пчела не подчинена другой, и все же “дух единого улья” преобладает, и каждая пчела усердно выполняет свое специальное задание и уверена в том, что любая другая пчела так же добросовестно и усердно работает на благо всего улья. Когда трутни становятся бесполезными, рабочие пчелы их просто уничтожают. Ульи, как и другие подобные примеры, буквально захватили Эмерсона и часто использовались им в качестве иллюстрации эффективного процесса в его наиболее чистой форме. Известно высказывание Эмерсона о том, что “кооперация — не принцип, но ее отсутствие — это уже преступление”. Чем больше организаций поддерживают “дух улья”, тем проще и приятнее осуществление задач менеджмента.

Эмерсон верил в превентивный контроль, когда речь шла о дисциплине. Он считал, что принятие решения о найме персонала является критическим моментом, с которого начинается дисциплина. Прежде чем нанять потенциального работника, его следует проинструктировать об идеалах фирмы, принципах ее организации, планах на будущее. Эмерсон полагал, что 90% комплекса “жесткой” дисциплины следует задействовать еще до того, как работник формально нанят. Это позволит избежать приема кандидатов, которые непригодны для организации из-за плохого характера, дурных привычек, лени или деструктивных тенденций, в “организацию высокого класса”. Он считал, что одной из самых серьезных ошибок, которые допускают менеджеры, является прием людей на работу, которую они не смогут

выполнять. Проигравшими оказываются и организация, и человек. Подобно тому как пчела не может жить вне улья, так и рабочий зависит от “духа организации”. При оптимальном менеджменте используется немного предписаний и еще меньше наказаний. Вместо этого применяются стандартные практические инструкции, и каждый знает свои обязанности в организации. Кроме того, ведется достоверный периодический учет всех важнейших аспектов хозяйственной деятельности. Условия и операции стандартизованы, а вознаграждение за производительный труд получают те, кто превосходит других в эффективности труда.

Пятый принцип — это *честное ведение дела*. Согласно Эмерсону, менеджеры должны обладать тремя существенными качествами: сочувствием, воображением и в первую очередь чувством справедливости. Наиболее сложной проблемой в обеспечении честного ведения дела является достижение паритета между заработной платой и результатами деятельности. Система оплаты труда должна способствовать тому, чтобы работа выполнялась с достаточно полной отдачей, но при этом должна оставаться надежда на лучший результат завтра.

Ведение *прямого, адекватного и постоянного учета* составляет шестой принцип эффективности у Эмерсона. Документальный учет позволяет иметь больше информации, чем та, которую мы получаем непосредственно через органы чувств. Учетные документы нас предупреждают, позволяют нам вернуться в прошлое и строить планы на будущее. Рассуждения Эмерсона относительно учета иллюстрируют важное значение данных об издержках в его системе эффективности. Он утверждал, что ни один руководитель не может знать, насколько хорошо идут дела, если отсутствуют данные о нормативах расхода материалов, ценах на материалы, ставках заработной платы и т.д. Тогда и только тогда менеджер сможет контролировать подлинную результативность и определять степень эффективности в сравнении с заданными нормативами.

Седьмой принцип — это *диспетчеризация*. Эмерсон пользовался этим термином для обозначения такого аспекта планирования, который как составной элемент содержит *календарное планирование*. Несомненно, эта терминология обусловлена его интенсивными занятиями железнодорожной отраслью промышленности. Восьмой принцип касается *стандартов и графиков*, которые могут быть результатом точных математических расчетов или же могут не поддаваться количественной оценке. Но в обоих случаях они одинаково важны для обеспечения и поддержания эффективности.

*Стандартные условия* образуют девятый принцип. Часто возникает искушение перескочить через настоящее и начать детальное планирование будущего, при этом полагаются на технологию прошлого и эмпирический опыт. Эмерсон утверждал, что даже в крупнейших промышленных компаниях США действуют условия, навязанные непродуманной и неэффективной практикой прошлого. В результате календарные графики теряют свою обязательную силу, напряженные усилия вытесняют рациональный контроль.

*Стандартизация операций* составляет десятый принцип эффективности. Хорошие результаты никогда не получают случайно. Стандартизация операций обеспечивает возможность достижения позитивных итогов. Высокая степень эффективности, по Эмерсону, предполагает всего лишь надлежащий интеллект, моральный дух и соответствующую организацию.

Согласно одиннадцатому принципу просто *устные стандартные практические инструкции* недостаточны — они должны быть зафиксированы в

письменной форме. Эти инструкции имеют силу постоянно действующих правил и процедур на предприятии. Они ориентируются на перспективу организационного совершенствования и возможности прогрессивной оптимизации в выполнении поставленных задач. К сожалению, все это требует много времени и упорного труда, а слабая сторона характера американцев заключается именно в том, что они пасуют перед трудностями и отступают там, где следовало бы их преодолевать и двигаться вперед.

Двенадцатый и последний принцип — это *вознаграждение за эффективный труд*, или *поощрение*, которое дает возможность работнику, выполняющему свои функции, осознать значимость своего труда для компании. Вознаграждение за эффективность выплачивается за особо высокую индивидуальную результативность в той сфере, за которую человек несет ответственность. В качестве оптимального норматива эффективности берется не максимальное мускульное усилие в течение краткого периода времени, а комбинация интеллектуальных и физических усилий, в результате которых рабочий сохраняет высокую продуктивность и в будущем (Эмерсон [60]).

В случаях, когда все названные 12 принципов действуют одновременно, потери могут быть устранены. Крайняя неэффективность может иметь место в силу одной из двух причин. Во-первых, вполне вероятно, что на данном предприятии эти принципы просто неизвестны. Во-вторых, они могут быть известны, но не практикуются. В любом случае эффективность страдает. Если принципы не действуют, то эффективность недостижима. Она столь же недостижима, если об этих принципах ничего не знают. Их надо знать и применять в реальной ситуации.

Эмерсон считал, что труд следует рассматривать скорее как благо, а не как проклятие. Труд должен быть удовольствием, игрой, а не просто выполнением задания. Свою книгу он закончил словами о том, что высокоодаренная личность — это человек, который может создать и контролировать организационную структуру на основании и с применением принципов, позволяющих достичь и сохранить идеалы.

### **Другие известные авторы**

Кроме Эмерсона проблемами эффективности интересовались другие инженеры. Наиболее значительными авторами были Моррис Кук и Уоллас Кларк. Кук был инициатором приложения идей эффективности к организационным структурам, находящимся за пределами промышленного сектора. Кларк распространил многие идеи американского научного менеджмента на международной арене.

*Моррис Л. Кук: Муниципальный и университетский менеджмент.* Моррис Л. Кук был одним из четверых людей, включая Гантта, кого Тэйлор признавал своими истинными последователями, достойными преподавать его систему. Кук, родившийся в 1872 г., получил диплом инженера в университете Лехай ("альма матер" знаменитого Ли Якокки).

Еще до встречи с Тэйлором Кук начал заниматься проблемами неэффективности в промышленности и пытался применить научные методы с целью устранения потерь. На Тэйлора молодой инженер произвел большое впечатление, и

Тэйлор рекомендовал его как человека, способного взять на себя серьезную ответственность в качестве консультанта. И действительно, Куку по рекомендации Тэйлора было поручено изучить функционирование Американского общества инженеров-механиков.

Кроме того, Тэйлор рекомендовал Кука как исследователя эффективности деятельности администрации американской высшей школы при финансовой поддержке фонда Карнеги (Арнольд [7]). Обширный доклад, опубликованный в 1910 г. под названием “Академическая и промышленная эффективность”, принес автору широкую известность. Как и можно было ожидать, оценка инженером, знакомым с вопросами эффективности, работы вузовских преподавателей и администраторов не встретила теплого приема с их стороны. В докладе содержалось то, чего никто из них не хотел слышать, а именно: принятие решения по комитетам громоздко, система бессрочного занятия должностей скрывает непродуктивную деятельность слишком многих, а факультеты функционируют вне всякой связи друг с другом. В своих рекомендациях Кук призывал к внедрению “зачетных часов для студентов” в качестве единицы измерения эффективности, к поощрению преподавателей на основе достигнутой продуктивности и к такой университетской системе, которая относилась бы к себе более критически, не считала себя выше всякой критики со стороны общества, содержащего ее (Тромбли [228]).

Кук на этом не остановился. Когда он завершил изучение университетов, ему не без помощи Тэйлора представилась еще одна возможность. В 1911 г. новый мэр Филадельфии пригласил Тэйлора занять пост руководителя общественных работ. Тэйлор отказался, но рекомендовал на это место Кука, который был рад попытаться реализовать свои идеи эффективности в государственном секторе. Его книга “Наши города пробуждаются” [37] содержала доводы в пользу совершенствования муниципального управления. В течение 4 лет он сэкономил свыше 1 млн. долл. только на сборе мусора и лично возбудил процесс против компании “Philadelphia Electric”, чтобы заставить ее снизить тарифы на электроэнергию. В результате внесудебного урегулирования компания выплатила городу более 1,2 млн. долл.

В сравнительно недавнее время были возобновлены усилия по повышению эффективности и производительности в государственном секторе. Так, в 1970 г. руководство г. Феникс начало осуществлять программу совершенствования планирования работ и контроля продуктивности. К тому времени, когда она начала реализовываться, это была скорее стандартная программа, ориентированная на эффективность. В ней были упрощены способы труда и установлены процедуры, выработаны нормативы результативности и цели для каждого подразделения в городском правительстве, а также была создана система отчетности с целью обеспечения эффективного размещения людских и иных ресурсов. Система информации, сформированная в рамках этой программы, оказалась полезной для руководителей при планировании и координации работ различных групп (Аранда [6]).

Результаты оказались впечатляющими. В течение одного десятилетия — 70-х годов — полученная экономия и снижение издержек составили свыше 2 млн. долл. в год, или 23 млн. долл. за десятилетие. В 80-е годы эта благоприятная тенденция развивалась, к тому же значительно возрос моральный дух персонала. Кук мог бы гордиться этими достижениями.

Когда началась первая мировая война, Кук обратился к военному министру Ньютону Бэйкеру с предложением создать организацию по вопросам эффективности, которая обеспечила бы возможность “научного подхода” к военным проблемам. Министр принял предложение, и малоизвестный инженер по вопросам эффективности стал видной фигурой в Вашингтоне. Было время, когда президент Гувер назначил Кука в комитет по ликвидации промышленных отходов, другим известным членом этого комитета был, как указывалось ранее, Харрингтон Эмерсон (Друри [52]).

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

Если на Кука не произвели впечатление некоторые профессора и администраторы, с которыми он столкнулся в колледжах и университетах, то это, вероятно, потому, что он осознавал решающую роль высшей школы того времени в подготовке промышленных лидеров завтрашнего дня. Как заявил один из руководителей IBM, “не может быть заводов будущего, если нет университетов будущего, которые готовили бы кадры сегодня” (Демотт [43]). Японцы осознают связь между “талантом и университетской мантией”. Некоторые из тех, кто верит, будто трудовая этика японцев “трещит по швам”, долю вины за это возлагают и на японские университеты. Теперешние профессора и студенты ведут себя более пассивно, чем в прошлом, и поэтому будущее японского экономического чуда многих беспокоит (Смит [216]).

В то время как Кук переносил принципы научного менеджмента на другие сферы деятельности, Уоллас Кларк распространял эти идеи на другие страны.

Уоллас Кларк: “Эффективность продолжает турне”. Уоллас Кларк родился в 1880 г. и закончил Университет Цинциннати. Он работал чиновником в различных организациях, был личным секретарем президента компании “Remington Typewriter”, сотрудничал с консалтинговой фирмой Генри Гантта. Прежде чем открыть собственную практику в 1920 г., Кларк предпринял несколько поездок в Польшу, Англию и Францию, пытаясь применить там принципы научного менеджмента (Смидди [214]).

Будучи почитателем Генри Гантта и его техники графического планирования и составления календарных графиков, Кларк считал, что диаграмма Гантта может быть полезна для контроля пятилетних планов России (Кларк [33]). (Идеи Гантта мы будем обсуждать в гл. 7.) Он сотрудничал с такими людьми, как Уолтер Поляков, который способствовал внедрению многих идей научного менеджмента в СССР (Урен [254]). Кларк воспринял также некоторые идеи о человеческой природе, выдвинутые Ганттом. Он охотно сотрудничал с профсоюзами с целью повышения эффективности на производстве, как, впрочем, и Кук. И все же Кларк остался в памяти в первую очередь из-за его стремления распространить идеи научного менеджмента и производственной эффективности в странах Европы. Одной из самых престижных наград, присуждаемых в наше время в области менеджмента за выдающийся вклад в разработку научных методов управления в международном масштабе, является премия его имени.

Кук перенес принципы научного менеджмента из заводских цехов в университеты и городское управление. Аналогичную миссию выполнил Кларк, благодаря ему менеджмент преодолел Атлантический океан, что привело к расширению круга лиц и групп, ознакомившихся с американскими системами управления.

### Эффективность новейших технологий

Эффективность настолько часто отождествляется с научным менеджментом, что многие ассоциируют ее с периодом “индустрии дымящихся труб”. Ничего не может быть более обманчивого. Любая инновация должна быть до определенной степени эффективной. Признание этого обстоятельства делает эффективность уместной для современных менеджеров в той же мере, как это было в отношении менеджеров в период научного менеджмента.

Друкер [50] утверждает, что процесс инноваций можно перенять и практиковать у себя и предприниматели должны целеустремленно искать источники инноваций, применяя известные им принципы бихевиоризма. Для иллюстрации своей точки зрения Друкер отмечает, что фирма “McDonald's” может служить образцом предпринимательства, хотя ее владелец Рэй Крок сам ничего не изобрел. Вместо этого Крок стандартизировал продукт, спроектировал процессы и вспомогательные устройства, обучил кадры по результатам анализа трудового процесса и устанавливал нормативы, гарантирующие успех. Другими словами, идеи и технические приемы менеджмента он применил к проблеме создания ценностей на благо потребителя. В результате был получен эффективно производимый продукт, который пользуется большим спросом во всем мире. Знакомый символ — золотую арку — можно видеть в Чикаго, Париже, Хьюстоне, Мюнхене, Сан-Франциско, Женеве, Сياتле и Рио-де-Жанейро. К тому же предприятия фирмы всегда конкурентоспособны, а вкус предлагаемых блюд всегда предсказуем, и многие утверждают, что хорош.

Друкер отстаивает свою точку зрения на примерах из разнообразной деловой практики, несмотря на то, что высокотехнологичные отрасли промышленности все еще продолжают волновать современное общество. Если США хотят быть конкурентоспособной страной на мировой арене, то, очевидно, повышение производительности должно происходить как в традиционном секторе рабочей силы — у “белых воротничков”, так и в секторе “синих воротничков”.

Болт [20] отмечает, что продуктивность труда инженеров измеряется обычно по диаграмме, на которой прослеживаются их достижения между двумя далеко отстоящими одна от другой вехами. Но это не может служить истинным мерилom продуктивности или эффективности. Для того чтобы иметь более точное средство измерения, компания “Intel” разработала систему, известную как *анализ продуктивности инженерно-технического персонала* (АПИТП). Эта система была спроектирована, для того чтобы: 1) освещать проблемы размещения людских ресурсов; 2) оценивать стоимость альтернативных методов и систем; 3) сбалансировать рабочие нормы основного и обслуживающего персонала; 4) измерять продуктивность групп; 5) прогнозировать потребность в персонале и 6) осуществлять календарное планирование.

Одна из главных идей в системе АПИТП — поручить выполнение рутинной, чисто технической работы не инженерам, а менее квалифицированному и малооплачиваемому персоналу. Во время одного из предварительных испытаний было обнаружено, что:

1. Почти  $\frac{1}{3}$  отчетной документации не нужна, свыше 40% остальных отчетов могли составить технические работники и около 20% отчетных материалов рутинным способом могли бы подготовить клерки.
2. Более половины изменений в технических заказах могли быть внесены техническим персоналом.
3. Заявки на устранение неисправностей можно было бы сократить более чем на 40%, если бы была лучше составлена техническая документация, а  $\frac{2}{3}$  остальных заявок могли быть эффективно выполнены не инженерами, а другими специалистами.

Руководитель отдела производительности труда фирмы “Intel” сообщил о возникновении значительной экономии и возрастании эффективности в тех случаях, когда производилась оценка организационного таланта в рамках реализации программы АПИТП. Программа подобного рода демонстрирует рост значения измерения эффективности в непроизводственных отраслях или в сфере услуг, удельный вес которых в экономике США постоянно возрастает. В настоящее время большая часть работающих американцев уже не заняты на сталеплавильных, чугунолитейных или автомобильных заводах. Они стали инженерами, парикмахерами, учителями, врачами, дантистами и охранниками. Мы мало знаем о технике повышения эффективности труда специалистов (врачей, адвокатов, учителей и т.д.), инженерно-технических работников и работников сферы услуг. В то же время никто не отрицает того факта, что именно они и есть рабочая сила будущего, и менеджмент должен быть сориентирован на проблемы повышения эффективности труда работников именно этих профессий.

### Итоги и выводы

Эффективность имеет такое же значение сегодня в условиях стерильных производственных лабораторий, таких, как “Intel”, что и 75 лет назад на задымленных сталеплавильных заводах в Гари, шт. Индиана, или на сборочных линиях заводов Детройта. Конечно, эффективности можно достичь и совершенствовать ее различными способами, но лишь до тех пор, пока продукция сохраняет высокую конкурентоспособность.

Рассмотрим, например, некоторые пути достижения эффективности. Товар особо высокого качества — копировальная машина “Эктапринт” фирмы “Eastman Kodak” — представляет собой общепризнанный стандарт в промышленности. Рынок копировальных машин характеризуется чрезвычайно острой конкурентной борьбой, и такие компании, как “Canon” и “Xerox”, непрерывно работают над тем, чтобы совершенствовать свою продукцию и добиваться более высокого уровня обслуживания покупателей. Но вот компания “Kodak” выступила с идеей, которая позволила повысить эффективность, используя уникальные за-

просы рабочих, занятых в высокотехнологичных отраслях промышленности. Были устранены контролеры по качеству, и рабочие полностью стали отвечать за качество своей работы до поступления продукта на следующий этап производственного процесса. Была достигнута еще большая автономия рабочего места и значительно сокращены издержки. Представители компании сообщили, что с начала действия программы в 1983 г. число дефектов в изделиях уменьшилось на 300%, а издержки производства снизились на 70% ("Вперед, за качество" [183]).

Если США хотят сохранить свою роль мирового промышленного лидера, то эффективность и связанные с ней факторы, например качество, должны быть высшим приоритетом для современных менеджеров. Весь мир, и особенно его отдельные регионы, продемонстрировал свое намерение и решимость конкурировать с американскими фирмами на их же территории. В настоящее время такие страны, как Япония, Корея и Гонконг, достигли огромных успехов. В то же время возрождение интереса к основополагающим принципам эффективного и высококачественного производства указывает на решимость Соединенных Штатов и их менеджеров сохранить с трудом завоеванную позицию номер один.

## **Слияние искусства и науки менеджмента**

Возможно, одним из важнейших достоинств менеджмента как области исследований является его готовность воспринимать любое знание независимо от источника. Известный консультант по менеджменту Сол Галлерман сказал мне однажды, что готов “добывать золото везде, где только его найдет”, даже если бы оно содержалось в старых книгах по управлению. Если золото “высокой пробы”, то возраст прииска не имеет значения. Тогда мне это показалось благим советом, но сегодня цена этого совета поднялась значительно выше.

Инженерное дело — это “материнская дисциплина” для менеджмента. Следует признать, что эта дисциплина временами была довольно сдержанной, иногда даже нерасположенной к детям, родительницей, но инженерное наследство, доставшееся менеджменту, не следует ни игнорировать, ни забывать. Инженерные общества когда-то являлись единственным местом, где можно было обсуждать идеи менеджмента, а инженеры были первыми, кто применил свое искусство, знание и профессиональные навыки в экономической деятельности. И все же, как мы увидим, не все достижения в менеджменте были совершены инженерами. В действительности наиболее смелые попытки в области исследований менеджмента были предприняты людьми, которые занимались проблемами функционирования предприятий, их производственной или управленческой организации.

В этом разделе мы рассмотрим три важные темы. В гл. 3 будет показано то значение, которое первые инженеры придавали приложению научных методов к изучению трудовых процессов. Особая значимость приписывалась авторитету науки в стремлении сделать менеджмент “респектабельным”. Мы увидим также, каким образом, по мере того как эта научная дисциплина становилась зрелой, на нее непрерывно возрастал спрос. В гл. 4 продолжается дискуссия о роли науки в принятии решений, которое Герберт А. Саймон называет “сутью управленческой деятельности”. В этой главе прослеживается эволюция теории и практики принятия решений от нормативных предписаний вплоть до бихевиористских описательных моделей и, наконец, нормативных нерациональных моделей, таких, как беспорядочный поиск или логический инкрементализм.

Наконец, в гл. 5 рассматривается относительно недавний спор о природе управленческого труда, так как он непосредственно касается вопроса соотношения искусства и науки в менеджменте. Хотя эта заключительная тема части II не имеет такой предыстории, как остальные обсуждавшиеся до сих пор вопросы, для менеджмента будущего важным является то обстоятельство, что эта тема позволяет объединить большую часть проблем предшествующей дискуссии.

## Наука и менеджмент

### В поисках легитимности

Фабричная система и аграрное общество, ей предшествовавшее, имели дело с той же проблемой, что и мы сейчас, а именно с проблемой преемственности в обучении последующих поколений фермеров, квалифицированных мастеров и ремесленников. Будущий фермер работал с опытным земледельцем и перенимал его навыки работы; будущий торговец набирался опыта у человека, сведущего в счетном деле; будущие юристы охотно прислуживали в качестве клерков людям, знающим действующее законодательство. Фабричные рабочие получали квалификацию подобным же образом. Считалось, что квалифицированные рабочие, машинисты, каменщики, инструментальщики, модельщики и сварщики должны были пройти эту издавна знакомую школу ученичества.

Ученичество было эффективным методом обеспечения необходимой подготовки квалифицированных рабочих. Обучение на практике было официально признанным способом подготовки, а опытный рабочий считался достаточно хорошим учителем. Это была интересная система, если ее рассматривать с точки зрения современных тенденций. Мы большей частью учим теорию и откладываем практику. Напротив, исторически теория выводилась из успешной практики. Так как практика предшествовала теории, искусный и наблюдательный парикмахер мог в достаточной мере знать анатомию, для того чтобы сделать рутинную, хотя и редко с благополучным исходом, операцию; грамотный и честолюбивый студент мог самостоятельно проштудировать достаточное число книг, для того чтобы сдать экзамен на адвокатскую практику; целеустремленный церковный служащий и школьный учитель могли произнести проповедь или обучить чтению, имея некоторое представление о теологии и психологии.

Только тогда, когда наука и научные методы стали применяться в медицине, хирург стал врачом. Только тогда, когда наука юриспруденции нашла широкое распространение, практика судопроизводства стала профессией, и только тогда, когда наука стала применяться для решения технико-организационных задач, инженеры получили полноценный социальный статус.

Таким образом, был сделан вывод, что, если менеджмент хочет приобрести профессиональный статус, необходимо применить научные методы для изучения и практического осуществления организационной деятельности. Если бы только менеджмент был признан в качестве прикладной науки, рассуждали его

сторонники, его бы стали рассматривать как легитимную область научных исследований. В этом была сущность призыва Генри Тауна более 100 лет назад и одна из главных причин, почему Американское общество инженеров-механиков было выбрано в качестве форума организаторов производства. В конце концов, организационная наука все-таки стала легитимной.

### Наука и научный менеджмент

Для подтверждения значимости научных методов для менеджмента следует сразу же обратиться к Ф.Тэйлору. Наконец-то мы можем познакомиться с человеком, о котором уже много было сказано. Бэббидж был математиком, а Юр был врачом. Оба были специалистами в науке и знали цену ее возможностей. Но никто из них не имел четкого представления о том, каким образом наука могла бы улучшить теорию и практику управления. Эту задачу решили Тэйлор и такие инженеры, как Гантт, Кук, Кларк, которые были в числе первых активных участников формирования научного менеджмента и движения за эффективность. Начиная с Тэйлора, тема значимости научных методов становится непрерывно повторяющейся в менеджменте.

*Фредерик Тэйлор и роль науки.* Тэйлор родился в Филадельфии в 1856 г. Ему повезло, что он родился в относительно зажиточной семье и имел достаточно досуга для размышлений о заводах, расположенных вокруг. Его склонность к механике проявилась уже в раннем возрасте в увлечении разбирать и собирать самые разные предметы (здесь Тэйлор в какой-то мере похож на Бэббиджа). Это увлечение переросло затем в интерес к науке и в конечном счете к применению науки для решения задач управления. Например, в своей книге “Принципы научного менеджмента” [222] он поставил следующие задачи:

1. На простых примерах показать потери, которые допускаются в стране из-за неэффективности.
2. Убедить читателя в том, что средство, позволяющее избежать этих потерь, заключается в системном менеджменте, а не в бесполезном поиске каких-то рабочих особого склада.
3. Доказать, что *лучший менеджмент* — это подлинная наука, основанная на определенных законах, правилах и принципах. Убедить также, что принципы научного менеджмента применимы ко всем *видам человеческой деятельности* и, если их использовать правильно, они дадут поразительные результаты.

Для оценки значения науки в системе Тэйлора необходимо принять во внимание некоторые *основополагающие моменты*. Во-первых, Тэйлор считал, что легитимность менеджмента основывается на его способности максимизировать благосостояние как работодателей, так и персонала. Это, полагал он, необходимо для успеха, так как личная заинтересованность обеих групп имеет взаимно стимулирующее воздействие. В длительной перспективе нельзя иметь одно, не имея другого. Но если от работников ожидается максимальная продуктивность, то они должны выполнять работу по возможности наилучшим обра-

зом, а для этого необходимо, чтобы менеджеры подвергли трудовой процесс научному исследованию и обучили работников оптимальным приемам выполнения задания.

Хотя Тэйлор и утверждал, что интересы работников и работодателей взаимосвязаны, он все же оставался реалистом. Он знал, что многие годы выполнения работы одним и тем же старым способом делают перемены весьма затруднительными. Работники часто считают, что в их интересах увильнуть от работы, т.е. работать в далеко не оптимальном темпе, и существующие в то время системы менеджмента фактически действовали в интересах таких работников. Методы, применявшиеся для выполнения большей части рабочих операций, основывались скорее на неэффективных эмпирических правилах, чем на научно обоснованных методах. Наиболее эффективными системами управления времен Тэйлора, или “самым совершенным типом нормального менеджмента”, были те, которые предусматривали вознаграждение за наивысшие показатели в работе. Тэйлор называл это *менеджментом инициативы и поощрения*.

Проблема этих систем заключалась в том, что ответственность за выработку возлагалась почти исключительно на работника. Тэйлор считал, что и менеджеры должны бы разделять эту ответственность. Менеджеры должны были бы собирать, объединять в таблицы и классифицировать информацию и, пользуясь научными методами, сводить ее в принципы, правила, законы и формулы, которые обобщали бы весь накопленный рабочими опыт и могли бы быть использованы в качестве руководства для достижения более высоких результатов при выполнении каждодневных заданий. Практические нормы и правила, выведенные в результате применения менеджмента, можно было бы преподавать рабочим, кроме того, следовало бы принять определенные меры, которые гарантировали бы соблюдение соответствующих принципов. В системе Тэйлора от менеджеров требовалось выполнение новых, жизненно важных и в высшей степени необходимых задач. В их обязанности входили научная проработка всех элементов человеческого труда и замена устаревших правил эмпирического характера. В этом процессе они должны были, применяя научные подходы, отбирать, учить и повышать квалификацию работников с целью максимального раскрытия их потенциала. Решающим элементом такого процесса развития стала подготовка соответствующим образом каждого рабочего для выполнения самых разных заданий.

Тэйлор был бы наверняка шокирован, если бы узнал, что на одном из “лучших” заводов Форда для производства двух двигателей в день предусмотрено выполнение почти 200 рабочих заданий, материально-технические запасы на 3 недели и 800 кв. футов производственных площадей на одного работающего. На одном из заводов “Toyota” в Японии один рабочий может сделать в 4 раза больше двигателей в день, располагая наполовину меньшей производственной площадью, одночасовым материально-техническим запасом и при выполнении всего 7 рабочих заданий (Мэррин [168]). Эти различия нельзя объяснить только особенностями японского рабочего.

Тэйлор выступал за научный подход к решению проблемы производительности, так как он был высокого мнения о его влиянии на эффективность в промышленности. Он осознавал также опасность, которую может повлечь за собой механическое применение науки. Он особо подчеркивал то обстоятельство, что “механизмы” научного менеджмента ни в коем случае не должны вытеснять его философию. Философия заключалась в научной позиции, которая в качестве

обязательного условия предполагала сбор данных, их обработку и применение научного знания к решению проблем индустриального общества. Под механизмом подразумевалась совокупность технических приемов, таких, как хронометрирование, бригадный метод, карты рабочих операций, дифференцированиедельных ставок оплаты труда и системы учета издержек. Это были не более чем механические приемы. Вместе с тем научный менеджмент был своего рода “интеллектуальной революцией”, которая пропагандировала новые методы управления трудовыми процессами. В одной из первых книг Тэйлора “Менеджмент на предприятии” [221] речь шла именно о технических приемах, или механизмах. Целью написания другой книги — “Принципы научного менеджмента” [222] — было изложение основных положений менеджмента, в которых нуждалась “интеллектуальная революция”.

Не вызывает сомнений тот факт, что Тэйлор рассматривал применение научных методов как важнейшее условие развития менеджмента. Без фактических данных, без теории, принципов и закономерностей вряд ли кто-либо воспринимал бы менеджмент всерьез. И тем не менее подлинная наука — та, которая указывает путь к полноценной профессиональной практике, — это больше, чем технические приемы, формулы и законы. Это скорее новое видение мира и новый способ разрешения проблем. Однако Тэйлор знал, что для широкого практического распространения его системы необходимы доказательства ее успешного применения.

*Испытания и триумфы системы Тэйлора.* Нелегким был путь, который Тэйлор избрал в своем стремлении доказать превосходство научно обоснованной системы управления. В течение многих столетий промышленность функционировала без применения научных знаний, и было немного людей, которые пытались предпринять что-либо новое, не говоря уже о таком радикальном явлении, каким был научный менеджмент. Но Тэйлор был предан науке и той системе, которую он разработал.

Мы не будем здесь проводить психоанализ мотивации Тэйлора, хотя подобные исследования существуют. И все же, по меньшей мере, поверхностное понимание личности Тэйлора необходимо для того, чтобы иметь представление о его одержимости понятиями “эффективность”, “время” и “порядок” (Какар [110]).

Тэйлор родился в семье с сильными квакерскими традициями. Может быть, именно боязнь разочаровать свою требовательную мать удержала его от поступления в Гарвардский университет или от следования по стопам отца, занимавшегося юридической практикой. Причинами могли быть также его слабое зрение, увлеченность механизмами или множество иных факторов, которые побудили его стать учеником модельщика, а затем машинистом на предприятии “Enterprise Hydraulic”. На этой работе не произошло ничего примечательного, и Тэйлор принял приглашение компании “Midvale Steel”. Владельцы этой компании знали Тэйлора, и здесь он познал все хитрости сталелитейного производства от двух требовательных служащих фирмы, которые укрепили его характер и приучили к самоконтролю. За время работы он проявил невероятную творческую активность в изучении механики, занимаясь на вечерних курсах и дома, получил высшее образование — диплом инженера-машиностроителя в Технологическом институте Стивенса, несколько патентов на различные изобретения. Он не был чужд и науке, которую удачно применял на практике.

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

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

После этого случая Тэйлор уже не мог "позволить себе работать за деньги". Он консультировал, писал серьезные статьи о производственном менеджменте и механике и наслаждался жизнью. В 1910 г. его свидетельства в судебном разбирательстве о восточных тарифах, где рассматривались работа железных дорог и их эффективность, стали проводником его идей по всей стране и распространялись в виде заголовков всех крупнейших газет. В этом деле Тэйлор хотел показать, как благодаря применению научных принципов управления транспортными операциями можно снизить фрахтовые ставки и затраты на рабочую силу, в то время как заработная плата работников может быть увеличена. Он отстаивал эту точку зрения, даже когда результаты его деятельности, подвергнутые сомнению, снова привели его к эмоциональным проблемам и на догматическую позицию.

Тэйлор приводил убедительные данные в поддержку своей системы. На предприятиях компании "Bethlehem Steel" его исследования процессов загрузки чугуновых чушек позволили, как отмечалось в отчетах, увеличить производительность труда почти на 400%, при этом заработная плата возросла на 60%. Решение проблемы неэффективности (он называл это "самым большим злом" своего времени) Тэйлор видел в применении научных методов к изучению и совершенствованию трудовых процессов, что, по сути, и является менеджментом.

Однако рекомендации Тэйлора постоянно подвергались критике. Некоторые из замечаний были направлены в адрес его характера, другие были сконцентрированы на его работе. Например, Хогланд [104] утверждал, что эксперименты с загрузкой чугуновых чушек исторически можно проследить до 1699 г. и что Чарльз Бэббидж проводил эксперименты подобного рода задолго до Тэйлора. Хогланд перечислил имена 22 человек, изучавших процесс загрузки с конца XVII и до начала XIX в. Тэйлор не ссылаясь ни на одного из них, хотя в своей работе "Принципы научного менеджмента" [222, с. 54] он утверждал, что нанял одного выпускника колледжа, для того чтобы просмотреть все работы по загрузке на английском, французском и немецком языках.

Вреге и Перрони [251] еще более суровы в своей критике исследований процесса загрузки чугуна. Они утверждают, что сам по себе эксперимент “скорее фикция, чем реальный факт”, и приводят примеры непоследовательности в отдельных деталях представленных Тэйлором расчетов. Открытие Тэйлором “закона высоких загрузок” и новаторская работа относительно периодов отдыха представляют собой, по мнению авторов, обман высшего порядка.

Со смешанным чувством читаешь критику в адрес Тэйлора, особенно ту, которая относится к его характеру и порядочности (Вреге и Стотка [223]). Его одержимость собственной репутацией, казалось, удерживала его от таких поступков, за которые его часто порицали. В то же время мы не можем отбросить эту критику как необоснованную, ибо в большей своей части она достаточно документирована (Блюдорн, Кеон и Картер [17]).

У Тэйлора были и защитники. Двухтомная работа Копли [38] о Тэйлоре как отце научного менеджмента достаточно лестна по своему содержанию. Бодуэн [18] утверждает, что большая часть этой критики есть результат цитирования в отрыве от контекста и чрезмерного усердия последователей Тэйлора. Но наиболее системно Тэйлора защищал Локк [131], который констатировал, что значительная часть критики была “необоснованна и затрагивала лишь периферийные вопросы, таким образом, идеи [Тэйлора] и публикации во многих случаях остались непризнанными”. Если мы внимательно рассмотрим методы, к которым прибегали менеджеры, то становится очевидным, что многие (а возможно, и большая часть) идеи Тэйлора выдержали испытание временем (Фрей [69]). Особенно это справедливо для его выступлений в защиту науки и той роли, которую она может играть в практическом менеджменте. Сомнениям подвергался характер Тэйлора, но лишь немногие отрицали потенциальные возможности улучшений, которые могут быть достигнуты в результате применения науки к решению проблем промышленности, но только в соответствии с его рекомендациями.

Тэйлор был не единственным, кто выступал за приложение науки к проблемам менеджмента. У него было много старательных приверженцев, но лишь немногие были ему преданы более, чем Генри Л. Гантт, который организовал встречу с прокурором Брэндейсом, когда происходила подготовка к судебному разбирательству по тарифам на восточных железных дорогах.

*Другие сторонники научного менеджмента.* Генри Л. Гантт родился спустя 5 лет после своего учителя, но он вырос в совершенно другом окружении. Семья Ганттов владела плантацией в шт. Мэриленд, но потеряла свое состояние в результате гражданской войны. И хотя позднее он смог поступить в колледж Джона Гопкинса, его детство было довольно суровым. Он познал лишь немного из того, что называют “хорошая жизнь”, которая была лучше знакома Тэйлору. После окончания Технологического института Стивенса с дипломом инженера-механика он стал помощником главного инженера (Ф. Тэйлора) в компании “Midvale Steel”. Гантт и Тэйлор успешно сотрудничали в молодые годы и совместно получили 6 патентов. Их деятельность была столь успешной, что Гантт последовал за Тэйлором в компанию “Simonds Rolling”, а затем на заводы “Bethlehem Steel”, откуда оба были уволены. Затем Гантт стал преуспевающим консультантом, открыл собственную контору и получил несколько важных назначений, что принесло ему широкую известность (Элфорд [4]; Петерсон [178]).

В последней публикации Гантта научный метод в менеджменте не стал столь важной темой, как это было в его ранних работах. В книге “Труд, заработ-

ная плата и прибыль” [74] первая глава была посвящена важной роли науки для менеджмента. Согласно Гантту, для того чтобы достичь высокого уровня производственной эффективности, менеджеры должны каждую деталь трудового процесса подвергнуть такому же тщательному анализу, как химики и биологи. В его представлении точный научный анализ управленческих проблем всегда безошибочно покажет такие возможности совершенствования в методах труда, о которых раньше и не подозревали. Гантт считал, что нет иного пути для выработки общих законов, кроме как через научный анализ, и существует достаточно свидетельств применимости подобного анализа для труда и рабочей силы.

Как утверждал Гантт, для оптимизации менеджмента надо устранить все риски и случайности. Преуспевание в менеджменте — это успешное достижение поставленных целей с применением знания, полученного в результате научного анализа. Он дал понять, что легитимность менеджмента в немалой мере основана на получении высоких результатов с помощью научных методов. Для этого нужны прикладные исследования проблем производства, что возводит практическую исследовательскую деятельность в ранг “чистых” форм научной аргументации (Спригель и Майерс [217]).

Особый интерес представляет то, как Гантт воспринял идею анализа и синтеза, которую предложила Лириан Гилбрет. Он поддерживал идею изучения комплексных операций, разбивая их на простые компоненты и изучая каждый из них (*анализ*). После того как анализ всех элементов завершается, комплекс вновь восстанавливается путем последовательного суммирования простых компонентов (*синтез*) до тех пор, пока не будет найдена и применена наиболее эффективная форма сложной операции.

Гантт утверждал, что стремление к замещению интуитивного мнения научным знанием было истинным смыслом, или духом, научного менеджмента. В его представлении мы могли бы остановиться на более приемлемом выражении, например “научный метод, приложенный к менеджменту” (Рэйт [189]). Система Тэйлора была построена на применении науки к проблемам производства, и Гантт соглашался почти со всеми идеями Тэйлора, за исключением его системы вознаграждения за труд.

Хотя Фрэнк Гилбрет никогда напрямую не сотрудничал с Тэйлором, он с энтузиазмом воспринял научный подход Тэйлора и перенес его на изучение трудовых действий. Тэйлор сосредоточил свое внимание в первую очередь на хронометрировании и на вычислении количества труда, на которое способен “первоклассный” рабочий в течение определенного периода. Гилбрет поддержал идею хронометрирования, но только в том случае, если число движений в процессе труда определено уже достаточно точно и найден “единственно верный способ” выполнения определенного вида работ.

Сходство между Тэйлором и Гилбретом было значительно большим, чем между Тэйлором и Ганттом. Тэйлор имел возможность учиться в Гарвардском университете, но вместо этого предпочел стать механиком. Гилбрет готовился поступить в Массачусетский технологический институт, но решил стать каменщиком, так как люди этой профессии считались “королями механики” (Гилбрет [83]). В возрасте 36 лет он женился на Лириан Моллер, которая защитила докторскую диссертацию по психологии и стала ближайшим помощником Фрэнка в занятиях научным менеджментом до конца его жизни.

У Гилбретов научный менеджмент базировался на измерении. Его задачей было устранение производственных потерь и уменьшение усталости, которую рабочий испытывает при выполнении задания. Для того чтобы получить общественное признание как искусство или наука, менеджмент должен был подходить к решению проблем, применяя научную методiku, т.е. разделяя проблему на ее составные элементы и подвергая каждый элемент детальному изучению (Ф. Гилбрет и Л. Гилбрет [81]). Благодаря тщательному анализу трудовых движений, выполняемых при кладке кирпича, Фрэнк Гилбрет сумел добиться увеличения количества кирпичей, укладываемых одним каменщиком, со 175 до 350 шт. в час, увеличив таким образом производительность на 100%.

В большинстве трудов Гилбретов проблемы заключались в четкой научной формулировке. Они проанализировали многие виды работ в виде зависимых переменных величин, при этом измеряли влияние на них независимых переменных, которые оказывают влияние на состояние рабочих (мышечная сила, опыт, усталость и т.д.), состояние окружающей среды, оборудования и инструментов (одежда, освещенность, профсоюзные правила и т.д.), а также на скорость трудовых движений. Системы менеджмента были охарактеризованы исходя из научного подхода к решению проблем. *Традиционный менеджмент* был термином, которым обозначались системы управления, основанные на эмпирической практике и передаваемые от одного поколения рабочих к другому и от мастера к рабочему. Понятие *переходный менеджмент* использовалось для обозначения таких систем, которые стремились к реализации ряда усовершенствований, выдвинутых “интеллектуальной революцией” Тэйлора. *Научный менеджмент*, или “предельная система менеджмента”, представлял собой тип управления, который был рекомендован Тэйлором (Ф. Гилбрет [80]).

Лириан Гилбрет [82] пользовалась такой же классификационной системой и дала более конкретное определение предельной системы как типа менеджмента, который является “наукой и был выработан путем исследований и экспериментирования”. В ее представлении любое исследование менеджмента, если оно претендует на научность, должно проводиться на основе анализа и синтеза. Посредством анализа выделяется один из аспектов менеджмента, например труд, и разбивается на основные элементы. В процессе синтеза элементы вновь воссоединяются, но в этот комплекс входят уже лишь те элементы, которые необходимы для выполнения данного задания. Подобный подход создает достаточную логическую основу для изучения трудовых движений. Правильно понятый научный менеджмент способствует росту благосостояния рабочих за счет повышения зарплаты, уменьшения усталости и общего улучшения условий труда.

Менеджмент появился в ответ на призыв к применению научных методов при решении проблем фабричной системы. С самого начала наука была признана в качестве единственно реального подхода для достижения легитимности и профессионализма. Авторы в области научного менеджмента, в первую очередь те, которых мы уже обсуждали, — Тэйлор, Гантт и супруги Гилбрет — сделали много для того, чтобы менеджмент и научный подход нашли всеобщее признание. Они также сделали сторонниками этой идеи таких людей, как Эмерсон, Кук и Кларк, которые внесли свой вклад в устранение потерь и неэффективности. И все же они недостаточно сделали для того, чтобы объединить менеджмент в одну теорию, которую можно было бы преподавать как нечто целостное. Экспери-

ментирование позволяло выводить принципы и законы, по которым можно научить каждого отдельного работника оптимальным образом выполнять конкретное задание. Но для подлинного признания менеджмента необходимо было объединить в одно целое разрозненную фрагментарную информацию, получаемую инженерами.

### Организация управления и унификация задач менеджмента

Авторы теории научного менеджмента осознавали значение анализа и синтеза для создания науки управления. В то же время они намного лучше владели анализом, или разделением комплексных процессов, например труда, на отдельные составные элементы, чем синтезом. Разработка единой теории стала задачей другой группы авторов, которые способствовали развитию управленческо-организационного, или функционального, взгляда на менеджмент.

*К единой теории менеджмента.* В истории менеджмента чаще всего упоминаются имена Анри Файоля и других пропагандистов менеджмента и организации в связи с теми функциями, принципами и задачами, которые эти авторы идентифицировали и выделили. Одной из их наиболее важных заслуг было умение синтезировать идеи своих современников и предшественников.

Если бы авторы, пишущие сегодня для популярной деловой печати, знали больше об Анри Файоле, они, несомненно, сравнили бы Ли Якокку с этим французским промышленником. Оба сделали нечто, чего смогли добиться лишь немногие менеджеры, а именно: спасти гигантские корпорации от банкротства. Файоль родился в 1841 г.; он был самым молодым студентом в группе выпускников Горного института Франции. Ему было всего 19 лет, когда он стал работать инженером на шахте компании "Commentary Fourchambault". С этой фирмой он связал всю свою профессиональную карьеру, а после ухода сохранил титул главного управляющего до своей смерти в 1925 г. (Бриз [24]).

К тому времени, когда Файоль пришел в компанию "Commentary Fourchambault", она была убыточной. Когда же он уходил в отставку, фирма находилась в хорошем финансовом состоянии. Говорят, что Файоль не соглашался занимать такого положения, которое не имело бы прямой связи с его службой в "Commentary". Наиболее известной работой Файоля на тему управления была книга "Общий и промышленный менеджмент" [61]. Написанная в форме отчета, она была впервые опубликована в 1916 г., но из-за трудностей перевода ее влияние в Соединенных Штатах было ограниченным до тех пор, пока не появился второй английский перевод (Эрвик [234]). Файоль рассматривал менеджмент как последовательный ряд операций или функций. Он дал определение менеджменту, которое было применимо к любому виду промышленного предпринимательства. К сожалению, Файолю не удалось при жизни закончить свою книгу.

*Попытка интеграции.* К счастью, значительная часть работ Файоля была сохранена и распространена благодаря Линделлу Эрвику. Эрвик опубликовал шедевр о синтезе и интеграции под названием "Основы администрирования" [231], который представлял собой, в сущности, сборник из пяти лекций, прочитанных в Политехническом колледже в Лондоне. Главная мысль этих лекций заключалась в том, что множество "принципов администрирования", сформулиро-

ванных разными авторами, связаны некой общей для всех логической структурой. Эрвик наглядно проиллюстрировал, каким образом различные принципы, разработанные людьми из самых разных стран, при всем разнообразии их опыта и незнании идей друг друга “поддаются логическому упорядочению” [231, с. 7]. Он считал, что техника администрирования находилась тогда в процессе развития и менеджеры, которые пытались руководить, не опираясь на административные принципы, рисковали все в большей мере оставаться просто любителями. Понятие *научный менеджмент* Эрвик рассматривал исключительно как подтверждение того факта, что методы изучения естественных законов, способствовавших развитию химии и технических наук, могут и должны быть применены к анализу человеческих отношений, например к администрированию. Книга “Основы администрирования” предупреждает нас о том, что не может быть простых ответов на сложные проблемы управления, не существует быстродействующих универсальных средств (Килманн [116]).

Методы синтеза концепций, предложенных Файолем и другими авторами в области менеджмента, впервые разработали Муни и Рейли [162], которые утверждали, что в менеджменте каждый принцип можно представить как процесс и как результат, и если их удалось с достаточной определенностью идентифицировать, то, в свою очередь, каждый из них в отдельности будет содержать принцип, процесс и результат.

Эрвик предложил идею *логических квадратов* как способ сравнения и систематизации концепций менеджмента. Научное исследование — это принцип, лежащий в основе всего процесса административного управления, и если это исследование проведено по всем правилам, то для каждого принципа можно сформулировать логический квадрат. На схеме 1 показана структура логического квадрата. Принцип изучения (исследования) облегчает процесс прогнозирования, которое находит свое выражение в конечном результате. Прогнозирование основывается на принципе соответствия и является составной частью организационного процесса. Под результатом понимают координацию. Планирование основано на принципе порядка, входит в процесс вместе с управлением и завершается контролем.

Большая часть книги “Основы администрирования” посвящена формированию административной структуры и модели для элементов административного управления. Вся сложность подобного синтеза можно оценить лишь после того, как осознаешь то обстоятельство, что предлагаемая модель представляет попытку воспроизвести предложенные Файолем административные принципы, обязанности и аспекты администрирования; организационные принципы Муни и Рейли; принципы Тэйлора и избранные идеи других авторов. Работа Эрвика содержит неопровержимую аргументацию в пользу единой теории административной науки. Его книга вносит существенный вклад в обеспечение легитимности менеджмента как области систематических научных исследований.

Были предприняты другие попытки показать согласованность всех концепций и принципов разных авторов, писавших на тему административной организации (Гулик и Эрвик [90]). Некоторые из них представляли собой собрания очерков, изданных совместно в первый раз, но ни одна из них не выдерживает сравнения с книгой “Основы администрирования” Эрвика, которая до сих пор остается неординарной попыткой создать единую интегрированную область исследований — менеджмент.

**Схема 1. Логический квадрат и принципы администрирования**



*Источник:* Подготовлено по книге Эрвика [231].

Менеджмент как общепризнанная область исследований имеет уже столетнюю историю, однако он еще не достиг достаточной степени зрелости и в теоретическом, и в эмпирическом аспекте. Незрелость менеджмента является главной причиной его ограниченности с точки зрения практического искусства. Несмотря на новаторские работы таких инженеров, как Тэйлор, супруги Гилбрет и Гантт, а также смелые теоретические труды людей вроде Эрвика, менеджмент продолжает поиск своей легитимности, и аргументы выдвигаются в основном те же, что и прежде.

Самоотверженный поиск научных методов управления, нашедший отражение в трудах инженеров и крупных мыслителей, каким являлся Эрвик, несколько замедлился в период становления теории человеческих отношений. Хотя по-прежнему много внимания уделялось достоинствам научной методике, публи-

кации о человеческих отношениях, появившиеся вместе с работами Хоторна в 30-е годы и позднее, создают впечатление, что научные методы некоторым образом потеряли свое значение — по крайней мере, это относится к научным методам в их экспериментальном аспекте, характерном прежде всего для инженеров. И все же традиции возродились вместе с проникновением современного бихевиоризма в менеджмент.

*В непрерывном поиске научных методов управления.* В последние годы в качестве главных сторонников традиционной науки о менеджменте выступали представители прикладных направлений бихевиоризма, в первую очередь бихевиористы-психологи. Самыми выдающимися из них были те, кто пропагандировал применение естественно-научных методов к изучению поведения в рамках организационных структур. Белинг [14] рассматривает пять возражений, которые часто выдвигались против применения методов, используемых в естественных науках, к человеку и проблемам управления. Он соглашается с тем, что эти возражения в известной мере обоснованны, например с тем, что каждый индивид, группа и организация уникальны, что поведенческие события преходящи, что люди не всегда ведут себя так, как они это делают под наблюдением, и что контроль, характерный для естественных наук, снижает реализм. Тем не менее Белинг утверждает, что ни одного из названных ограничений не достаточно для того, чтобы свести на нет традиционные научные методы, используемые для понимания человеческого поведения. Свою аналогию он заканчивает тем, что перефразирует известное замечание Черчилля о демократии, утверждая, что если естественно-научный подход к пониманию природы организации и менеджмента — это “худший из возможных способов изучения организационных структур, то все остальные еще хуже”.

Другие авторы еще более прямо указывали на то значение, которое они придают использованию традиционных научных подходов в исследованиях проблем менеджмента. Скотт [201] противопоставляет идеи современных ученых-бихевиористов, которые добились больших результатов в исследовании человеческого поведения в организационных структурах, ранним взглядам на человеческие отношения. Он соглашается с данным Эрвиком определением “дилетант”, указывая, что до тех пор, пока современные менеджеры не станут читать, понимать, оценивать и использовать отчеты бихевиористских исследований по вопросам организации, они окажутся в числе отсталых и неспособных решать сложные проблемы. Но он видит проблему шире, объясняя отсутствие интереса у менеджмента к наукам о поведении соображениями общей бесполезности донанучных концепций человеческого поведения в организационных структурах. Иными словами, менеджеры не были заинтересованы в ознакомлении с идеями раннего бихевиоризма, так как эти идеи были бесполезны для практики. Но, с другой стороны, эта бесполезность есть результат дефицита научной подготовленности (Скотт и Подзакофф [202]).

*Оперантное обусловливание и наука управления.* Одним из наиболее известных современных примеров приложения традиционной науки к менеджменту является *оперантное обусловливание\** в теории и практике мотивации. Сторонники этого подхода в менеджменте поддерживают многие из идей вплоть до

---

\* Один из способов вознаграждения человеческого поведения.

бихевиоризма в психологии, и особенно положения Б.Ф. Скиннера [212]. Идеи Скиннера по поводу путей изучения человеческого поведения основаны на его непоколебимой вере в научный метод. Как он утверждает, “методы науки оказывались чрезвычайно плодотворными, где бы их ни применяли. Так давайте же применим их к человеческим делам” (Скиннер [211]). В одной своей достаточно провокационной и даже пугающей работе он выступает за разработку “технологии поведения”, которая позволила бы регулировать рост численности населения в мире так же легко, как и корректировать курс космического корабля. Подобная технология поведения, по мнению Скиннера, должна быть столь же эффективной, как и современные физические технологии и биотехнологии.

Наиболее совершенной разработкой бихевиористов в области менеджмента являются исследования модификации поведения, или модификации организационного поведения (МОП) (Лютанс и Крейтнер [137]). В основу МОП положена концепция Скиннера о позитивном подкреплении.

Известные теории мотивации, например теория Маслоу [153], основаны на интравертном представлении и имеют дело с такими понятиями, как потребности, желания, мировоззрение и устремленность. Подходы к мотивации, такие, как представления Скиннера, исходят из воздействия извне в том смысле, что они описывают и пытаются объяснить мотивацию человека по ее последствиям. Ключом к пониманию взглядов Скиннера и руководящих принципов менеджмента, которые можно вывести отсюда дедуктивным путем, является *схема подкрепления*, объясняющая, каким образом желаемые действия поощряются.

Широко освещалась прессой деятельность компании “Emery Air Freight”, которая была одной из первых фирм, добившихся высоких результатов благодаря практическому применению техники позитивного подкрепления (“At Emery Air Freight...” [8]). По некоторым оценкам, компания получила прибыль более чем 0,5 млн. долл. в первый же год реализации программы подкрепления. Другой совсем недавний пример применения принципа оперантного обусловливания в менеджменте — это опыт компании “Scandinavia Airlines”. Эта авиалиния отобрала группу персонала предварительных продаж и, используя принцип позитивного подкрепления, значительно увеличила производительность своего персонала в направлении, нужном для этой организации (Фини, Стэлин, О’Брайен и Дикинсон [62]).

Разработка программы модификации поведения должна быть построена на умелом применении принципов оперантного обусловливания. В самом начале менеджер определяет цель или нужное поведение, которого он хочет добиться. Затем проводятся базовые измерения, для того чтобы найти точку отсчета, по отношению к которой можно фиксировать изменения. Например, компания “Emery” поставила целью повысить коэффициент использования стандартных контейнеров (предварительное условие), в которые помещались изделия в мелкой упаковке. Менеджеры и основной персонал полагали, что контейнеры находились в пользовании 90% времени, однако более точные измерения показали, что правильнее говорить о 45%. Были проанализированы факторы, которые способствовали повышению коэффициента загрузки контейнеров (предварительное условие), и последствия такого повышения. Программа модификации поведения была осуществлена путем обеспечения положительной обратной связи с рабочими дока, у которых ежедневное падение коэффициента загрузки составляло от 45 до 95%. Многие компании обнаружили, что как ося-

заемое вознаграждение, так и информационная обратная связь ускоряют продвижение к поставленной цели. Поэтому необходимо как можно чаще оценивать и корректировать программы модификации поведения и другие программы положительных изменений.

Хотя и существует опасение, что чрезмерное рвение в отношении МОП и других программ оперантного обусловливания может превратиться в новую форму социального инжиниринга, их сторонники указывают на эффективность МОП как на доказательство того, что научные принципы и программы можно с достаточной надежностью применять к человеческому поведению в организационных структурах.

*Развитие научных методов в менеджменте.* Существует немало доказательств высокого уровня развития академических исследований и профессионализации практического мастерства. В отличие от психологов-практиков некоторые весьма влиятельные авторы по менеджменту считают, что нет особой нужды ограничиваться условностями традиционной науки в поисках знания об организационных структурах. Другие даже утверждают, что менеджмент уже достиг достаточной легитимности, для того чтобы свободно применять неортодоксальные методы при изучении организационных структур. Возможно, что наиболее известные отклонения допускались в областях организационной культуры и символического менеджмента.

Излагая свои взгляды на организацию, Уэйк [242] утверждает, что его "симпатии на стороне тех людей, которые способны углубляться в суть проблем, не ограничиваясь поверхностными фактами". Он считает, что при исследовании проблем менеджмента можно использовать любые знания и любые приемы, которые кажутся подходящими. Это, как он считает, совершенно оправданно, поскольку все "тенденции в деле организации отчасти верны, отчасти ошибочны, отчасти непоследовательны и отчасти не относятся к делу".

Фрост [73] соглашается с названным подходом, утверждая, что организационные структуры далеко не столь рациональны, логичны и объективны, как подсказывают некоторые модели организационного поведения. С этой точки зрения важно, чтобы менеджеры и администраторы во всевозможных организационных структурах учитывали субъективные аспекты. Менеджеры должны принимать во внимание неоднозначное восприятие каждым сотрудником событий в данной организации. Для этого им необходимо лучше понимать природу человеческих поступков и овладевать нетрадиционными способами постижения субъективной стороны организационного поведения.

Маловероятно и даже невозможно, чтобы менеджеры рассматривали свою работу только с аналитической и объективной стороны. Немаловажен субъективный аспект менеджмента, который столь же реален и достоин внимания. В то же время наука и научный метод представляют для менеджера источник, которым следует свободно, но разумно пользоваться.

Задачей применения научных подходов является уже не просто достижение менеджментом признания; в наше время наука не только средство управления, но и феномен, которым можно управлять. Высокотехнологичные отрасли промышленности, которые прямо или косвенно основаны на применении науки, в растущей мере требуют эффективного управления в целях реализации их потенциала при достаточно конкурентоспособных издержках. Только такая реальность обеспечит продолжение тенденции углубления связи менеджмента и науки.

## Итоги и выводы

Менеджмент достиг немалого прогресса в научном отношении с тех пор, как сделал первые шаги более 100 лет назад. Инженеры осознали власть науки и решили применять на практике методы, которыми лучше всего владели, для решения проблем фабричной системы. Особое значение они придавали фактам, данным и техническим приемам. В той мере, в какой речь идет об анализе, т.е. разделении комплексных проблем на простые, поддающиеся систематическому изучению элементы, инженеры не имели себе равных. Но, как правило, они не были столь же сильны в синтезе, т.е. соединении элементов в одно целое. Исследователи в области организации управления, например Эрвик, были мастерами синтеза. Им выпала задача создать теорию, на которой в значительной степени основывается практика современного менеджмента.

Хотя, может быть, и справедливо мнение, что в некоторых областях применение науки зашло слишком далеко, большинство объективных наблюдателей соглашались с тем, что легитимность менеджмента была существенно подкреплена благодаря внедрению научного менеджмента. Молодые выпускники факультетов управления университетов часто подвергаются критике за крайнюю увлеченность “подсчитыванием бобов”, когда они строят модели, непонятные менеджерам традиционного толка. Но на их работу существует спрос со стороны многих крупных и хорошо управляемых организаций, так как они лучше, по сравнению со своими старшими коллегами, усвоили преимущества научного подхода к разрешению проблем и принятию решений.

Нет ничего необычного в том, что врачи, юристы и даже инженеры выражают желание пройти университетский курс обучения менеджменту. Это факт, который редко наблюдался еще 10 лет назад. Причины, объясняющие такое недавно появившееся почтительное отношение к менеджменту, достаточно сложны и содержат, конечно, нечто большее, чем только стремление к применению научных методов. Но нам не следует преуменьшать влияние этого фактора на повышение значимости менеджмента как области научных исследований и практического мастерства. Не все проблемы организационных структур были разрешены. Кроме того, не все ответы были найдены научными методами. И все же многие из них были найдены благодаря научному подходу, и научные методы имеют достаточный потенциал для решения еще многих задач в будущем. Нам не следует, утверждал Уэйк, ограничиваться исключительно фактами, мы должны решать проблемы менеджмента, используя все множество подходов, которые есть в нашем распоряжении. В то же время мы должны согласиться с Белингом [14] в том, что до сих пор не существует подходов к изучению менеджмента и организационных структур, которые дали бы лучшие результаты, чем традиционная наука, немало сделавшая для менеджмента.

## Принятие решений

### Сердце управленческой деятельности

Первичной функцией менеджмента, как считает Акио Морита [165], председатель совета директоров и главный управляющий “Sony Corporation”, является принятие решений. Решения нужны для приготовления гамбургеров у “McDonald’s”, распределения больничных коек по отделениям в местной больнице, посадки и высадки авиапассажиров в аэропорту О’Хара. Незаметные на первый взгляд решения составляют часть почти любой деятельности в нашей жизни — личной и профессиональной.

В предыдущей главе мы рассмотрели важное значение науки для легитимизации менеджмента. Описанная там дискуссия представляется введением в анализ процесса принятия решений, так как оба эти вопроса имеют одну и ту же природу. Из всех областей современного менеджмента научные методы были применены к принятию решений в большей мере, чем к чему-либо другому. Некоторые исследователи представляют себе принятие решений как рациональный, логический и полностью систематизированный процесс. Другие склонны к менее рациональному взгляду и рассматривают принятие решений скорее в поведенческих категориях. Но большинство исследователей согласны между собой в том, что принятие решений занимает немалую часть времени менеджеров, даже если они расходятся во мнении о том, единственная ли это для них функция. Практически многие полагают, что единственный “родовой” вид деятельности в профессии менеджера — принятие решений. Герберт А. Саймон [208] называл принятие решений “сутью управленческой деятельности”.

Многолетний спор по поводу принятия решений в менеджменте включает более конкретный вопрос о том, как на деле происходит выбор в условиях неопределенности. Менеджеры — это люди, которые зарабатывают себе на жизнь в напряженном, постоянно меняющемся и ничего не прощающем окружении. Часто результатом этого является неспособность заняться углубленными расчетами и хорошо структурированным календарным планированием. Каким же образом человек может принимать эффективные решения в подобных непредсказуемых условиях?

### Рациональное принятие решений и менеджмент

Мы уже указывали на невозможность для менеджеров действовать абсолютно логически. Если бы это было не так, то применение общепринятых научных методов почти ко всем сферам менеджмента было бы значительно упрощено. Но принятие решений всегда рассматривалось как логический процесс, ибо именно здесь менеджмент более всего приближается к реальной науке. При изучении именно этого вопроса сохранялись системная природа исследования операций и прикладная теория оптимизации, хотя идея логического выбора человека, как это ни странно, была выдвинута не менеджментом, а философией, социологией и экономикой уже много лет назад.

Один из относительно современных и, безусловно, наиболее влиятельных сторонников идеи рациональности в принятии решений Макс Вебер мало знал о менеджменте и еще меньше им интересовался, хотя и был выдающимся ученым-социологом своего времени, а может быть, и всего столетия (Вейсс [243]). Макс Вебер родился в 1864 г. в Германии. Его отец был юристом и активно интересовался политикой. Его мать была глубоко верующей и посвятила себя благотворительной деятельности. После того как Вебер блестяще проявил себя в качестве преподавателя-юриста в университетах Гейдельберга и Берлина, он стал профессором политической экономии во Фрайбурге, а затем в Гейдельберге.

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

Всю свою короткую и трудную жизнь Вебер писал на самые разные темы, включая социологию религии, воздействие сборочных линий на рабочих, теорию социальной и экономической организации (Кронман [120]). Его работы были столь комплексными, что на них заявляли права многие академические дисциплины, такие, как социология, экономика и философия. Но именно его идеи о рациональной природе человека и организационных структур нас интересуют в первую очередь из-за тех последствий, которые они имеют для принятия решений.

*Рациональность и здравый смысл.* Мир, который наблюдал Вебер, был несправедлив. В нем господствовали классовое сознание и кастовость. Например, офицером в прусской армии мог стать только человек аристократического происхождения. То же относилось и к ведущим должностям в правительстве и промышленности. Подобное положение казалось Веберу нелепой тратой человеческих ресурсов. Почему рабочий класс не может порождать лидеров, как он порождает ведомых? Несправедливость подобного рода в большинстве случаев вытекала, по мнению Вебера, из несовершенства человеческих суждений. К несчастью, человеческой природе свойственно стремление назначать на должности родственников и сохранять благосостояние богатых, даже если это препятствует развитию общества. Вебер видел решение проблемы, которое покажется необычным социологу, в том, чтобы освободить личность, насколько это возможно, от таких суждений, столь часто затуманенных эмоциями. Этого можно достичь путем организации труда методами, вытекающими из "идеальной

бюрократии” Вебера. “Идеальная бюрократия” не существует в реальности, но служит основанием для теоретических рассуждений о трудовом процессе и о том, как он организован в больших группах. Это, согласно Веберу, и есть “выборочная реконструкция” реального мира.

В “идеальной бюрократии” отбор и пребывание в должности основаны на компетентности; имеет значение, что вы знаете, а не кого вы знаете. Правила, инструкции и процедуры, опробованные однажды и оправдавшие себя, служат основой для принятия решений, а власть распределяется в соответствии с занимаемым положением и чином, а не по божественному праву или традиции (Вебер [241]). Такая организация имеет еще одну присущую ей характеристику, которая обуславливает превосходство этой организационной структуры над другими известными структурами. Администратор на вершине иерархической пирамиды не может знать все о возможностях выбора, который ему предстоит сделать, но он может воспользоваться помощью других. Квалифицированные специалисты, собранные на нижних уровнях иерархии, могут отфильтровывать самую нужную информацию и передавать ее наверх. Поскольку при идеальной форме организации эти эксперты не заинтересованы в сокрытии информации, то не исключено, по меньшей мере теоретически, что высшие руководители будут лучше информированы, имея дело лишь с определенной частью совокупной информации.

Вершиной веберовской “идеальной бюрократии” является рациональность, которая стала привычной в современной теории принятия решений. Рационально действующий менеджер — это руководитель, который хорошо информирован. Нерационально действующему менеджеру не хватает знаний. Первый имеет намерение, цель. Второй — не имеет. Исходя из этого, Вебер говорил о рациональности как о средстве дифференциации различных поступков. Рациональное поведение ориентировано на недвусмысленные цели, а средства для достижения этих целей выбираются на основе оптимальной доступной информации (Вебер [241]).

*Логика нормативной теории принятия решений.* Легитимность того, что позднее стали называть рациональной, нормативной или математической теорией принятия решений, была установлена во время второй мировой войны. Подразделение операционных исследований Королевского британского флота и аналогичное подразделение 10-го флота США, известное как Исследовательская группа по ведению боевых операций против субмарин (ASWORG), прославились тем, что им удалось решить некоторые из наиболее сложных проблем ведения боевых действий. Используя математику и другие науки, эти группы способствовали увеличению шансов на выживание союзных конвоев, пересекающих Северную Атлантику и выбирающих “оптимальные” схемы “глубина—заряд” при атаках самолетов и надводных кораблей на подводные лодки противника (Питт [181]). После войны Генри Форд II доказывал, что если проблемы войны можно решать с помощью математики и статистики, то таким же образом можно решать и проблемы менеджмента. В результате на свет появилась *нормативная теория принятия решений*.

Нормативная теория принятия решений, как это понятно из самого названия, предназначена помогать менеджерам в достижении целей (норм), которые они поставили перед своей организацией. Правила принятия решений нацелены на максимизацию прибыли и доходов, или же, если человек удовлетворен подоб-

ного рода абстрактными измерениями, теория принятия решений может даже максимизировать его “функцию полезности”. В прямом смысле нормативная теория предполагает, что менеджеры — это максимизаторы полезности (удовлетворения потребностей), которые знают все альтернативные выборы и результаты, связанные с ними, а также могут распределять свои предпочтения среди вариантов, с которыми им приходится сталкиваться в каждой конкретной ситуации. Другими словами, они рациональны в веберовском смысле, будучи достаточно информированы.

Оперируя данным допущением о рациональности, даже решения стратегического характера можно сконструировать таким образом, что они окажутся рациональными. Стратегические решения становятся определенным процессом, в который входят постановка целей, изучение окружающей среды, идентификация собственных стратегических способностей (т.е. оценка сильных и слабых сторон), формирование альтернативных стратегий, выбор одной из них, реализация выбранной стратегии и упорная работа для достижения поставленных целей (Джинтер, Ракс и Дункан [84]).

Какими бы впечатляющими ни были результаты подобного подхода, всегда оставалось ощущение, что предположение о лице, принимающем совершенно рациональное решение, не имеет ничего общего с действительностью. Неопределенность — это правило, а не исключение. Вебер знал, что его “идеальная бюрократия” всего лишь абстракция, упрощение, модель, но тем не менее другие исследователи считали, что специалисты по менеджменту доверяют матрицам решений больше, чем это допустимо. Ни один человек не может быть настолько логичен, как это представляется при рассмотрении дерева решений (Маккин [146]).

### **Внимательный взгляд на рациональность**

Вебер познакомил нас с важной ролью рационализма, а Герберт Саймон применил это понятие для исследования поведения администраторов. Саймонов анализ рациональности принятия решений поначалу кажется странным. В то время, когда знания до того расширились, что с трудом можно овладеть лишь малой их частью даже в глубоко специализированной области, появился Саймон, который сразу выделился во многих областях. Он занимался политологией в Чикагском университете, где защитил докторскую диссертацию в 1943 г.; работал в Международной ассоциации городских менеджеров и в Бюро общественной администрации при Калифорнийском университете, а также преподавал в Иллинойском технологическом институте, прежде чем перешел в Университет Карнеги—Меллона в 1949 г. В настоящее время он работает в Университете Ричарда Кинга Меллона в качестве профессора по вычислительной технике и психологии.

Саймон изучал вопросы и способы принятия решений, искусственный интеллект в течение более чем 30 лет. Признанием его чрезвычайно важных заслуг стало избрание в Национальную академию наук и присуждение наград Американской ассоциации психологов, Американской ассоциации экономистов и Института инженеров-электриков и электронщиков. В 1978 г. он получил памятную

премию А. Нобеля по экономике. Вероятно, более, чем кто-либо другой, Саймон обогатил наше понимание того, как решаются человеческие проблемы и принимаются решения (Нойхаус [171]).

Идеи о принятии решений и менеджменте Саймон начал разрабатывать в своей первой книге “Административное поведение” [206]. Книга была предназначена для ученых, интересующихся научными исследованиями, менеджеров, стремящихся к повышению своей производительности, и студентов, желающих больше знать о менеджменте и принятии решений. Ориентированность книги на принятие решений выявилась почти сразу, когда Саймон отметил, что любая практическая деятельность состоит из “решения” и “действия”. Управление и администрирование следует поэтому представлять и как процессы принятия решений, и как процессы, содержащие действие.

Саймон рассматривал решения как понятия иерархического характера. Каждое решение на нижнем уровне связано с реализацией целей, заданных в решении и исходящих непосредственно сверху. Например, решения начальника производства на сталеплавильном заводе непосредственно включают решения, принятые вице-президентом по производству. Средний руководящий персонал, находящийся в подчинении у начальника производства, принимает собственные решения и ориентирует их на реализацию решений, принятых начальником производства. Решения — это логическое взаимодействие “средства — результаты”, причем результаты (цели) на одном уровне становятся средством, с помощью которого будут достигнуты цели на вышестоящем уровне. Поведение при принятии решений характеризуется целенаправленностью, когда оно ориентировано на достижение цели. Оно рационально в той мере, в какой направлено на достижение предварительно поставленных целей.

Рациональность, по мнению Саймона, имеет комплексную природу. Рациональность, как ее представляли себе исследователи операций и экономисты классической школы, носит *объективный характер*. Она находит свое выражение в решениях, которые максимизируют ценности менеджера или организации. Но объективной рациональности практически не существует, так как для этого потребовалось бы совершенное знание всех возможных вариантов выбора и их результатов, а также определенных способов получения знания, вытекающего из несовершенной практики (Саймон [206]). Но если объективная рациональность недостижима, то можно, вероятно, реализовать *субъективную рациональность*, максимизировав результат, обусловленный ограниченным знанием в отношении данной ситуации. Однако в ходе дальнейшего исследования выясняется, что даже такая рациональность невозможна и недостижима.

Саймон, для того чтобы проиллюстрировать данное положение, дает определение *общей идеи рациональности* как “имеющей отношение к предпочтительным альтернативам поведения в рамках некоторой системы ценностей, при этом последствия этого поведения поддаются оценке”. Состояния объективной рациональности может достичь экономический субъект, каким он предстает в классической экономической теории, но не административный работник, который действует в реальном мире, где принимаются решения. Такой работник имеет скорее ограниченное знание, или *ограниченную рациональность*, и ему недоступно совершенное знание. При решении организационных задач он ведет *последовательный поиск* случайно выработанных альтернативных решений и достигает скорее удовлетворительных, чем максимальных, результатов. Други-

ми словами, человек принимает лишь удовлетворительные решения, так как он не обладает достаточной “мудростью для максимизации”. За ним не признается право даже на субъективную рациональность, ибо на выбор альтернатив максимизации в рамках ограниченного знания оказывает влияние скорее порядок, в котором порождаются эти альтернативы, чем некие предварительно заданные четкие директивы, гарантирующие максимизирующее поведение (Сайерт [39]; Марч [148]; Роч [190]).

В подтверждение изложенного администратор в рамках теории принятия решений Саймона на основании личного опыта выбирает то решение, которое он считает удовлетворительным выполнением задания. Если, скажем, инвесторы имеют доход со своих капиталовложений в 6%, то лицо, принимающее решение, замечает: работники не выражают недовольства тем, что сверхприбыль получают за счет понижения заработной платы, заказчик не жалуется на то, что прибыль достигается за счет чрезмерно высоких цен, а государственные контролеры оставляют компанию в покое и ни у одного инвестора не спрашивают о том, составляют ли эти 6% абсолютный максимум, который можно заработать. Таким образом, лицо, принимающее решение, концентрирует свое внимание на получении удовлетворительной прибыли, и его не интересует объективная рациональность. После этого человек, принимающий решения, продолжает поиск уже в границах рациональности (т.е. в пределах своей информированности) путем последовательного случайного выбора альтернативных решений до тех пор, пока выбираемый вариант дает прибыль 6% или больше. В этом процессе игнорируется субъективная рациональность. Саймон приходит к выводу: “...то, что, по убеждению менеджеров, следует делать... довольно часто отличается от того, что они делают на самом деле” (Саймон [209], с. 62).

Слава Саймона и его коллег по Университету Карнеги—Меллона привлекла в Питсбург многих ученых, также связавших свои научные интересы с проблематикой принятия решений. Ричард Сайерт и Джеймс Марч были наиболее известными среди них. В 1958 г. Марч и Саймон подготовили совместную публикацию книги “Организационные структуры”. В этой книге внимание было сфокусировано на более обширных темах, чем только принятие решений в техническом смысле. Это, как подсказывает само название, книга об организационных структурах и менеджменте. В то же время внимательный читатель этой книги быстро начинает понимать, что идеи, развиваемые в “Административном поведении”, имеют непреходящее значение.

Сайерт, Саймон, Марч и другие из так называемой теоретической школы Карнеги, вероятно, и не догадывались о всем значении своей работы по менеджменту и принятию решений. Развивая такие идеи, как сатисфакция (достижение скорее удовлетворительных, чем максимальных, результатов в принятии решений), ограниченная рациональность и последовательный поиск, они во многом способствовали утверждению взгляда о том, что менеджеры вовсе не являются устройствами для рационального решения проблем или счетными машинами. Лица, принимающие решения, не работают в условиях совершенного знания, отсюда возникает неопределенность, являющаяся нормальным состоянием дел. Названные исследователи были настолько уверены в правоте своих идей, что даже предлагали “модель мусорной корзины” в принятии решений (Коэн и Марч [35]; Коэн, Марч и Олсен [36]).

“Модель мусорной корзины” применима к особому типу организационной структуры, известному как *организованная анархия*. В качестве примеров можно назвать университеты, мозговые центры, исследовательские организации и, возможно, некоторые организации в системе здравоохранения. В организациях подобного рода предпочтения не имеют четких определений и во многих случаях непоследовательны. Технологии здесь неясны, участие негибкое, с массой примеров периодической замены работников по принципу “ушел—пришел”, а также непрерывной смены персонала в результате текучести кадров. Предпочтения, или цели, определяются скорее в действии, а не так, будто менеджер начинает с постановки заранее выбранной цели и преследует ее достижение. Порядок работы организованной анархии лучше всего проиллюстрирован следующей выдержкой:

“Эти организации представляют собой набор альтернатив — проблем, результатов и чувств в ситуациях принятия решений для того, чтобы достичь результатов, которые могли бы стать ответом для принимающих решения лиц, которые занимаются поисками работы” (Коэн, Марч и Олсен [36], с. 2).

Как бы забавно это ни звучало, но в идее “модели мусорной корзины” в ее применении к принятию решений содержится немалая доля истины. Что касается задач настоящей работы, то эту модель можно рассматривать лишь как одну из нескольких нерациональных моделей в теории принятия решений. Эти проблемы прибавляют еще одно важное измерение, с которым приходится считаться менеджерам, принимающим решения. И все же авторы, следующие традициям мышления Карнеги—Меллона, никогда, как представляется, не переступали грань фактической пропаганды нерациональности. Заслуга в деле придания легитимности нерациональным подходам принадлежит другим авторам, которые едины во мнении, что “менеджерам не хватает мудрости, чтобы максимизировать”.

### Наука беспорядочного поиска

Чарльз Линдблом [129] обострил, по меньшей мере в отношении государственной политики, интерес к нерациональным моделям принятия решений, введя в обиход идею *беспорядочного поиска*. Хотя эта идея, возможно, и была сформулирована в применении к государственному сектору, она сохраняет свою значимость для принятия всех видов стратегических решений.

Как Марч и Саймон, Линдблом начинает с обоснования рационального взгляда, который он называет *рационально-исчерпывающей моделью*. При этом подходе развитие логически начинается с постановки цели, затем достигает стадии ее реализации, отслеживания и контроля (Линдблом [130]). Где-то в промежутке между невозможным (рационально-исчерпывающая модель) и неприемлемым (весьма несовершенный анализ) лежат “допустимые” подходы Линдблома к решению стратегических задач. Все допустимые подходы имеют нечто общее: они *инкрементальны*, т.е. исходят из того, что неизвестно, и шаг за шагом подходят к тому, что известно и желательно.

Хотя Линдблом дает определение трем видам инкрементального анализа, наиболее важным для решения наших задач является простой инкрементальный анализ. При всех формах инкрементального анализа лицо, принимающее решение, применяет *метод последовательного ограниченного сравнения* (ПОС), благодаря чему цели никогда с достаточной ясностью не ставятся и не преследуются, как это подразумевает нормативная теория принятия решений. Вместо этого лицо, принимающее решение, одновременно выбирает политику для достижения цели, а также саму цель. Взаимосвязь средства и результата в области принятия решений трудно, иногда невозможно, установить. В нормативной теории политические решения “хороши”, если они достигают конкретной цели. Согласно ПОС хорошая политика — это та, которая согласована между всеми “ключевыми фигурами” данной организации.

При рационально-исчерпывающем методе все самое важное подвергается анализу только тогда, когда оно имеет столь узкое *определение*, что становится бессмысленным. ПОС упрощает подобную ситуацию двумя способами. Во-первых, рассматриваются только политические альтернативы, мало чем отличающиеся от действующих в данное время, что сокращает число альтернатив, которые должен взвешивать человек, принимающий решение. Во-вторых, потенциально важные последствия выбранного курса действий во внимание не принимаются. Политические решения, принятые с помощью ПОС, не имеют характера решений “раз и навсегда”, напротив, они представляют собой продукты последовательной аппроксимации. Теоретически этот метод помогает уменьшить вероятность ошибок, так как: 1) прошлые результаты обогащают знание для постоянного определения и уточнения направления деятельности организации; 2) в результате постоянного уточнения определений отпадает нужда в “больших скачках” к новым и различным целям; 3) более ранние предсказания и прогнозы можно проверить, прежде чем начнется процесс; 4) упрощается корректировка ошибочного распределения ресурсов в прошлом, поскольку малые шаги в процессе принятия решений создают условия для исправления ошибок, прежде чем будут обнаружены существенные отклонения.

*Процесс беспорядочного поиска.* Существует множество форм инкрементализма, но здесь достаточно будет простого примера для иллюстрации сущности названного процесса. В отличие от человека, принимающего решения, — обобщенного образа исследователей, занимающихся изучением операций, — стратег в процессе беспорядочного поиска ведет себя совершенно непредсказуемым образом. Как и в случае с менеджером, стремящимся к удовлетворительному результату, лицо, принимающее решение, начинает беспорядочный поиск, формулируя несколько одинаково простых целей, которые включают ценности, авторитет, совокупные интересы небольших групп внутри и вне данной организационной структуры. Затем ответственное за решения лицо формулирует некоторое множество альтернативных курсов действий, или стратегий, которые позволяют достичь поставленных целей. Все эти стратегии представляют собой малые нарастающие отклонения от теперешней стратегии. Поскольку рассматриваются лишь малые нарастающие отклонения от выбора стратегии, лицам, принимающим решения, они хорошо известны из прошлого опыта. Наконец, менеджер выбирает альтернативу, хотя его выбор не обязательно предполагает, что это “лучший” путь достижения поставленной цели. Инкременталист никогда не надеется на то, что цель бу-

дет достигнута полностью. Он скорее рассчитывает на то, что принятые им решения просто приблизят его к желаемому результату.

Хотя и имеются некоторые различия в деталях, предложенный Линдбломом процесс похож на процесс Саймона, по меньшей мере принципиально. Оба они изображают лицо, принимающее решения, как не стремящееся к максимизации, готовое на компромиссы и удовлетворяющееся малым. Аргументацию Линдблома отличает то, что он пропагандирует беспорядочный поиск не как реалистичный, “второсортный” подход к принятию решений, а как предпочтительный способ принятия решений. Он дает понять, что беспорядочный поиск может и должен непрерывно совершенствоваться, но почти во всех своих формах инкрементализм позволяет принимать лучшие решения, чем известная допустимая форма рационально-исчерпывающей модели (Линдблом [130]).

*Систематический беспорядочный поиск: логический инкрементализм.* Джеймс Брайен Куинн [186] соглашается с Линдбломом лишь в некоторой степени. Он не возражает против того, что менеджеры далеко не рациональны. Фактически он утверждает, что решения — это “хитроумная смесь формального анализа, бихевиористской техники и политики силы”. Решения, согласно Куинну, имеют, “как правило, фрагментарный, эволюционный и в значительной мере интуитивный характер” [185, с. 7]. И тем не менее он оспаривает утверждение, будто беспорядочный поиск и нерационален, и нелогичен. Вместо того чтобы называть процесс беспорядочным, Куинн предпочитает определять его как “целенаправленный, эффективный, сверхактивный метод управления, который позволяет совершенствоваться и интегрироваться как аналитический, так и бихевиористский аспекты формирования стратегии” [185, с. 8].

*Логический инкрементализм* исходит из допущения, что постановка целей не может быть вполне четкой. Менеджер имеет представление о том, куда должна идти организация, но задачи не формализуются по нескольким соображениям. Сообщение о постановке формальных целей усилило бы тенденцию к централизованному принятию решений и давало бы возможность как лояльной, так и нелояльной оппозиции узнать, что он намерен делать. Это позволит последней сконцентрировать усилия и расстроить планы менеджера. Кроме того, формальные цели усиливают жесткость мышления и создают такое впечатление, будто цели организации высечены на камне. И наконец, формализованные цели помогают конкурентам скорее узнать, чего менеджер намерен добиться, что облегчает им формулирование собственной стратегии контрмер.

Менеджеру, вместо того чтобы начинать с формальных целей, приходится в первую очередь иметь дело с вопросами стратегического характера, так как он сталкивается с некоторыми проблемами окружающей среды, касающимися фирмы и ее текущей деятельности. Часто системы сканирования окружающей среды отсутствуют или функционируют неэффективно, так что лицо, принимающее решение, создает неформальные информационные службы с участием сотрудников данной организации и других лиц (Коттер [118]; Лютхонс, Розенкранц и Хеннесси [138]). Но эти информационные службы делают больше, чем просто поставляют информацию в дополнение к формальным средствам коммуникаций. Они созданы для того, чтобы руководители наверху знали то, что должны знать, а не получали информацию в отфильтрованном виде, в каком обычно она поднимается вверх по иерархическим ступеням (Куинн [187]). В отличие от беспорядочного поиска здесь первостепенное внимание уделяется не просто прове-

дению небольших, не представляющих опасности изменений, но практическому нахождению и привлечению активных членов неформальных служб, которые предлагали бы альтернативы, предполагающие совсем другие решения. Возможно, что речь пойдет даже о выработке радикальных альтернатив, если информационная служба будет построена соответствующим образом.

Когда разрабатываются проблемы взаимодействия организационной структуры с окружающей средой, менеджеры приходят к убеждению, что существует потребность в стратегических изменениях, но прежде чем они с достаточной уверенностью смогут предпринять практические действия, они должны получить дополнительную информацию. Для того чтобы поддержать предпочтительную альтернативу выбора, как только таковая представится, накапливаются данные и энергия. В отличие от системы, которую описали Марч и Саймон [149], логический инкрементализм лишь в редких случаях останавливается на выборе самой первой, случайно порожденной альтернативы. Напротив, менеджер сознательно занимается разработкой обширной серии вариантов. Подобный метод позволяет уйти от предвзятых представлений, но даже в этом случае высшие руководители не хотят, чтобы их считали экспериментаторами. Такой выбор может оказаться ложным или станет известен конкурентам, прежде чем выигрышный план будет окончательно разработан. За этот период лицо, принимающее решение, свободно собирает идеи коллег и сотрудников и тщательно их проверяет. В ряде случаев организуется специальная группа для изучения альтернатив выбора. Спустя некоторое время и лишь после того, как получены доказательства вероятности успеха, лицо, принявшее решение, начинает действовать (Куинн [187]).

После того как выбран курс действия, начинается его реализация. На этой стадии Куинн вносит один из самых существенных вкладов в концепцию принятия решений, подчеркивая поведенческую и политическую природу реализации решения. После восприятия стратегических изменений персоналом решающим фактором становится культура как составной элемент организационной структуры. Символические действия со стороны лица, принявшего решение, приобретают особую значимость. Например, присутствие или отсутствие генерального директора на собрании может быть интерпретировано как сигнал, оповещающий о том значении, которое придается новому стратегическому направлению.

В самом начале опытный руководитель попытается, как представляется, проводить преобразования стратегического характера, которые мало чем отличаются от тактических изменений, и тем самым дать время, для того чтобы заручиться поддержкой других. Особое внимание он будет уделять мнению союзников или помощников и действовать по возможности гибко. Как правило, лицо, принимающее решение, выжидает достаточно долгое время, прежде чем объявить о принятом решении. Иногда “ключевые события” как бы приоткрывают “окна” на короткое время и позволяют увидеть возможности для проявления инициативы. Эти “окна” могут открываться, например, в случае ухода серьезно оппонента или в прочих подобных случаях.

Даже если лицо, принимающее решение, попытается приостановить свою деятельность, оно по-прежнему сохраняет активность в проведении стратегических преобразований, предусмотренных новыми решениями. Как отмечает Куинн [186, с. 11], деятельность менеджера часто неочевидна, но тем не менее он по-

стоянно занят делом. Таким образом, Куинн трактует логический инкрементализм не как беспорядочный поиск, а как попытку адаптироваться к “практическим психологическим и информационным проблемам привлечения непрерывно меняющихся групп людей... с целью объединения усилий в условиях постоянно меняющегося окружения” [186, с. 12].

Куинн не оправдывает нерационального процесса логического инкрементализма. Согласно нормативной теории принятия решений процесс принятия лучших решений всегда предполагает движение от второстепенного подхода, например инкрементализма, к рациональной законченной нормативной модели. Для инкременталистов лучшие решения означают более эффективную практику инкрементализма, и лишь в редких случаях, если это вообще когда-либо происходит, они используют другие методы (Линдблом [130]).

### Когда из нужды делают добродетель

Сайерт, Марч и Саймон в своих работах рассуждают о таких свойствах поведения, как удовлетворительность, ограниченная рациональность и последовательный поиск, которые лица, принимающие решения, используют, для того чтобы справиться с крайне запутанными проблемами. Эти теоретики пытались описать, каким образом фактически принимаются решения, а не то, как они должны приниматься. В этом причина того, почему их подход называют *поведенческо-описательной теорией*. Она представляет собой попытку понять и описать поведение при принятии решений. Напротив, Линдблом и Куинн искали ориентиры, которые помогали бы менеджерам научиться достигать поставленных организационных целей. Таким образом, их подход является нормативным; ставится цель соблюдения нормы в виде дохода, доли на рынке, прибыли, удовлетворения или же других результатов.

Логический инкрементализм и беспорядочный поиск, рассматриваемые как описание процесса принятия решения, имеют много общего с положениями Сайерта, Марча и Саймона. Но утверждения Линдблома и Куинна о том, что результатами процессов становятся лучшие решения, ближе к традиционным нормативным моделям. Однако вряд ли нерациональные теории принятия решений давали лучшие результаты, чем рациональные теории (Дункан [55]).

Во-первых, ни логический инкрементализм, ни беспорядочный поиск не требуют четких, сжатых и понятных формулировок цели. Для того чтобы измерять, контролировать и корректировать действия, надо в первую очередь иметь стандарт, цель или базовую точку, от которых можно проследить отклонения. Локк и Лэтем [132] отмечают, что без понятных и доведенных до сознания целей, а также временного графика их достижения планирование сводится к “пустой риторике, которая ни к чему не ведет, кроме бездействия” [132, с. 27].

*Последствия нерациональных моделей принятия решений.* Адамс [1] приводит убедительные аргументы в пользу существования тех проблем, которые возникают, если провозглашается невозможность достижения рациональности. К наиболее важным относятся следующие проблемы:

1. Там, где качество и количество с трудом поддаются измерению, а цели не разработаны соответствующим образом, количество как заменитель иногда становится мерилom организационной эффективности. Менеджер может верить в продуктивность своей деятельности, ссылаясь на то, что совещания, телефонные разговоры и обработка почты занимают большую часть дня. Возможно, этим и объясняется, почему Минцберг [159] нашел, что работа менеджера столь фрагментарна.
2. Статистика демонстрирует каждому, кто умеет анализировать факты, что менеджеры — очень занятые люди, которые рано приходят на работу и поздно уходят домой. Они едва выкраивают время для чтения и постоянно собирают информацию о значительных событиях, которые могут как-то повлиять на их дела. Вместо этого они заняты “тушением пожаров”, борются с чрезвычайными ситуациями и улаживают кризисы большую часть своего рабочего дня. И все же, хотя каждый из них работает напряженно, до тех пор, пока эти усилия не будут направлены на достижение четко определенных целей, продуктивность их труда вряд ли можно увеличить.
3. Символы заменяют содержание в качестве измерителей достижений. Видимость иногда может быть очень значимой. Помещения, в которых проводятся совещания или расположены офисы, а также марка автомобиля, предоставляемого компанией, часто становятся реальными индикаторами производительности и успеха.
4. Когда менеджеры вознаграждены за то, что избрали курс наименьшего сопротивления, за ними следуют остальные. Менеджеры должны особенно хорошо представлять, что они делают, если хотят контролировать процесс достижения организационных целей.

Результаты всех этих отклонений от рациональных и совершенных методов принятия решений, даже если последние и считаются невозможными, могут оказаться губительными. В качестве примера можно привести трагедию с космическим кораблем многоразового использования “Челленджер” 28 января 1986 г. Спустя минуту после старта корабля жители всей страны и мира были ошеломлены, наблюдая, как он взорвался на их глазах, при этом погибли все 7 членов экипажа. В 1967 г. трагически погибли три американских астронавта, однако тогда миллионы телезрителей не были свидетелями катастрофы, и она не столь сильно их потрясла.

В качестве непосредственной причины взрыва была названа утечка в кислородных кольцах, но истинной причиной трагедии, как считают многие, были ошибочные процессы принятия решений в НАСА. Спустя некоторое время после трагедии было выдвинуто множество теорий для объяснения того, как могло произойти столь ужасающее событие. Одни возлагали вину на температуру в утро запуска, тогда как другие видели причину катастрофы в неправильной оценке риска, но все информированные наблюдатели события и его последствий были смущены тем, как лица, принимающие решения в НАСА, могли допустить подобное. Чтобы лучше понять все это, рассмотрим события с точки зрения процесса принятия решений.

Перроу [176] утверждает, что машины и процессы стали настолько сложными, что даже лучшие ученые, инженеры и менеджеры, имея в своем распоряжении самое лучшее оборудование, не в состоянии предвидеть, спроектировать и учесть все возможные неполадки. Серьезные недостатки в технологии и ее оценках могут привести к таким несчастьям, как взрыв “Челленджера”, аварии на Трехмильном острове, на химическом заводе компании “Union Carbide” в Бхопале, Индия. Лица, принимающие решения, будь то ученые, инженеры или менеджеры, не могут длительное время эффективно справляться с огромным множеством взаимосвязей и систем, без которых не могут функционировать технологии высокого риска. До некоторой степени эти “нормальные аварии” даже предсказуемы.

Обычно катастрофы начинаются с незначительных событий и тривиальных отказов в системе. Уже в 1980 г. руководители НАСА знали о существовании проблем с кислородными кольцами. В декабре 1982 г. после пяти успешных запусков космического корабля неисправность уплотнений (кислородные кольца) была внесена в критический перечень вероятных опасностей, а ее последствия были обозначены как “потеря корабля и команды по причине эрозии металла, прожиг, взрыва с последствиями в виде пожара и полного сгорания” (Биддл [15], с. 42). По итогам первых 12 челночных полетов участники расследования обнаружили четыре случая прожиг уплотнений в первичной изоляции. Семь случаев произошло в ходе первых четырех полетов в 1984 г., тогда же была установлена некоторая эрозия во вторичном кислородном кольце. Опасность была очевидна. Несмотря на это, в интересах соблюдения временного графика запуска нормы и правила техники безопасности, принятые в НАСА, были нарушены в 1983 г. именно в отношении кислородных колец, а затем так и не восстановлены.

Далее, Перроу считает, что отказы часто случаются из-за производственного прессинга. Очевидно, что НАСА хотела продемонстрировать коммерческую ценность челнока благодаря его частым запускам, для чего нужно было получить поддержку американских граждан. С этой целью в экипаж корабля включались правительственные чиновники, преподаватели и журналисты. Стремление ограничить затраты часто толкает к компромиссу в правилах техники безопасности и контроля, если политика данной организации не контролируется достаточно жестко. И наконец, самое неприятное заключается в том, что расследования в случае нормальных технических отказов, как правило, никак не влияют на возникновение подобных неприятностей в будущем. По словам Саймона, лица, принимающие решения, не обладают достаточной сообразительностью для обеспечения непрерывного и безопасного функционирования механизмов, которые они сами создают.

Если мы не в состоянии гарантировать безопасность полетов в будущем, то можно ли оценить риск таким образом, чтобы члены экипажа имели представление о своих шансах всякий раз, когда происходит запуск корабля? Ответ на данный вопрос — безусловно, да. Конечно, НАСА располагает такой информацией, однако это еще не гарантирует того, что лица, принимающие решения, будут действовать соответствующим образом. Маккин [147] утверждает, что во время выполнения программы “Аполлон” подсчитали степень риска в случае успешного полета человека на Луну, имея в распоряжении самую совершенную техническую информацию. Вероятность оказалась не очень высокой — инженеры пришли к выводу о том, что шанс астронавта — члена экипажа “Аполлон”

вернуться живым составил лишь 1 из 20. Вероятно, технический менеджер нашел эти расчеты настолько смехотворно заниженными, что захотел их просто похоронить; группа анализа риска была распущена, а о самом анализе риска с тех пор и не вспоминали.

Несмотря на сопротивление НАСА, анализ риска продолжал развиваться. В распоряжении лиц, принимающих решения во всех отраслях экономики, существует такая хорошо разработанная методология, как анализ дерева ошибок, событий и типовых отказов и их последствий (АТОП). Нежелание НАСА в полную меру использовать имеющуюся технологию в этой сфере дает нам представление о формах принятия решений, которые были, очевидно, нерациональны. На протяжении новейшей истории этого космического агентства риски были признанным явлением, в то же время было распространено допущение, что летчики-испытатели привыкли к опасности и опыт приучил их к постоянному риску. Однако это несправедливо по отношению к конгрессменам, учителям, журналистам и ученым-экспериментаторам, которые не прошли курса подготовки и не имеют опыта работы как члены экипажа.

Известно, что Мортон Тиюкол, производитель твердотопливных ракетоносителей для челнока, подверг анализу АТОП кислородные кольца еще до 1982 г. и оценил вероятность их выхода из строя величиной в диапазоне от 1:500 до 1:5000 запусков. В результате была установлена вторичная изоляция с целью получения избыточного коэффициента надежности. Однако НАСА продемонстрировала необыкновенную уверенность перед лицом этих тревожных данных, считая космическую программу чрезвычайно надежной. Можно ли было ожидать чего-либо другого, кроме чрезмерной уверенности, после относительно успешных запусков, невзирая на то, что какой-то инженер выразил общее опасение, утверждая, что всякий раз, как "ракета успешно поднимается, это остается чудом... и всегда происходит что-то, что заставляет тебя думать: она никогда не полетит снова" (Биддл [15])?

*Какое это имеет отношение к менеджменту?* Представляется, что трагедия "Челленджера" не имеет никакого отношения к менеджменту. Но в некоторых отношениях она касается его слишком близко. В самом деле, есть некая ирония в том, что за всю историю американских и советских космических программ очень мало было сказано о том большом вызове в адрес управленцев, который представляют собой космические полеты с экипажем и без него. Несмотря на этот вызов, научные достижения всегда были в центре внимания, в то же время относительно мало говорилось о менеджменте. Мало — это только до катастрофы челнока. С тех пор менеджмент стал мишенью для осуждения. Возможно, это осуждение справедливо. Нельзя отрицать того обстоятельства, что серьезные ошибки в принятии решений и в информационном процессе, по меньшей мере, способствовали несчастному случаю. Вероятно, администраторы слишком много внимания уделяли бюджетному и затратному прессингу за счет безопасности полетов. Торжественные церемонии и ритуалы вытеснили сущность проблем в менеджменте НАСА. Ясно одно, что риски, о которых знали все, должны были бы уменьшить чрезвычайную самоуверенность менеджеров НАСА. И все же, можно ли все вышесказанное оправдать только тем, что достоверный анализ решений произвести нельзя? Должны ли мы и дальше терпеть необоснованное и нерациональное принятие решений

только потому, что невозможно получить все необходимые знания? К счастью, число вариантов управленческих решений достаточно велико.

Для достижения по возможности лучших решений важно, чтобы конечной целью оставалась рациональность. Мы не можем добиться рациональности, но мы можем попытаться это сделать, и, поступая так, мы станем более информированными, чем это было бы в любом другом случае. Дрор [47] предлагает подход, который может быть использован для получения наиболее полной информации, однако в конечном результате мы все равно будем иметь нечто меньшее, чем совершенное знание. Этот процесс содержит следующие ступени:

1. Выяснение специфических ценностей, задач и критериев для принятия решений. Вместо того чтобы начинать процесс с бесконечных повторений и точной настройки, менеджеру лучше тратить время и энергию на определение первичных элементов в вопросе, находящемся на рассмотрении. Это позволит определить направление, компенсировать неопределенность и создать базу для мониторинга, оценки продуктивности и расчета вознаграждений.
2. Разработка альтернативы с целью расширения границ знания, насколько это возможно. В этом случае поведение при поиске направлено на преодоление “границ осведомленности” и скорее на удаление, чем приближение к принятому стратегическому направлению.
3. Составление предварительных проектов и оценок. Здесь акцент делается на планировании будущих результатов, которых можно ожидать от каждого альтернативного действия.
4. Оценка выбранных альтернатив и отбор решений. Лицо, принимающее решение, и его организация должны критически пересматривать все критерии, на основании которых будут приниматься решения, с учетом комплексности и прочих аспектов реальности. Возможно, что риск следует минимизировать путем применения какого-либо известного подхода, как предлагает, например, метод последовательных ограниченных сравнений. Или же может оправдать себя дополнительный поиск на основе потенциальной выгоды.
5. Проверка оптимальной стратегии. Если дополнительный поиск кажется полезным и желательным, то его следует продолжать до тех пор, пока не будет найдено соответствующее решение о действии после многоаспектного анализа и открытой дискуссии.
6. Вовлечение ресурсов и оборудования. Поиск должен происходить на базе наиболее известной теории, опыта, доступной рациональной и сверхрациональной информации до тех пор, пока не будет идентифицирована и отобрана самая допустимая альтернатива.

Теоретики продолжают попытки поиска пути упрощения проблем, стоящих перед принимающими решения лицами. В качестве одного из примеров можно назвать поиск *критических факторов успеха* (КФУ). Эти КФУ суть “те относительно немногие ключевые сферы деятельности, в которых положительные результаты абсолютно необходимы для отдельного менеджера, добивающегося своей цели” (Бойнтон и Змуд [23]; Роккарт и Крешенци [192]; Роккарт [191]).

Критические факторы успеха помогают нам стать более рациональными благодаря ограничению числа факторов, с которыми нам пришлось бы иметь дело, принимая важные решения. Но именно здесь рациональность остается неуловимой, а попытки добыть больше информации в данной ситуации столь же часто безрезультатны, как и успешны. Во всяком случае, остается фактом то, что менеджерам платят за работу в условиях неопределенности. Только хрустальный шар может помочь менеджерам заглянуть в будущее. А в отсутствие такого инструмента они вынуждены удовлетворяться чем-то меньшим, чем совершенное знание. Менеджмент не для тех, кто не умеет управлять неопределенностями.

Менеджеры могут стать более информированными в процессе принятия решений. Они должны обязательно изучить все обстоятельства, насколько это возможно, прежде чем приступят к выбору альтернатив, которые окажут влияние на жизнь и карьеру многих людей и на благосостояние еще большего числа людей. Возможно, именно в этом состоит их моральный долг.

Существенно важно, чтобы мы познали и оценили реальность, а также значимость нашей недостаточной рациональности. Конечно, иначе обстоят дела, если мы делаем из нужды добродетель. Информация, как и прочие ресурсы, имеет цену, и менеджер должен тщательно взвешивать эту цену и выгоды. В отсутствие очевидных свидетельств противного менеджеры должны выбирать скорее больше, чем меньше, информации.

Принятие решений — это центр оперативной деятельности, поэтому менеджеры должны осуществлять ее наилучшим образом. Работа требует затрат времени и энергии, а также предполагает непрерывное стремление к высшему мастерству. Нужда не может стать добродетелью. Эта ограниченная, притом немаловажная, но постоянная цель заслуживает большего, чем смирение перед ограниченностью нашего разума.

### Итоги и выводы

Принятие решений — это особо важный вид деятельности всех менеджеров, но сами эти решения невозможно принимать с полной достоверностью. Управленческие альтернативы почти всегда содержат неопределенность. Саймон и другие последователи школы Карнеги—Меллона, специализирующейся на теории принятия решений, познали пределы рациональности в своих исследованиях и разработали имидж менеджера, который, не обладая совершенным знанием, производит случайный последовательный поиск. Он отличается от менеджера, максимизирующего процесс принятия решения, так, как это представляла нормативная описательная теория. Группа Карнеги—Меллона добилась весьма значимых результатов, но не вышла за рамки последней и не поддержала бихевиористскую (поведенческую) теорию как альтернативу нормативным моделям. Фактически группа Карнеги—Меллона точно определила, что задачей бихевиористской теории было описание процессов разрешения проблем человеческих отношений, а также предписание того, как следует выбирать альтернативы с целью максимизации. Здесь не было никакого конфликта и, следовательно, никакого противоречия.

Нерациональные формулировки Линдблома и Куинна — это совсем другая история. Беспорядочный поиск и логический инкрементализм представлены ими в качестве не описательных моделей, а предписывающих теорий. В этом опасность нерациональных моделей принятия решений. Однако здесь речь идет не о том, что рациональность невозможна. В силу того, что лицо, принимающее решения, не может обладать совершенным знанием, нерациональность неизбежна. Но когда эту неизбежность превращают в добродетель и прекращают поиск информации при принятии решений, сцена подготовлена для трагедии.

## **Чем на самом деле занимаются менеджеры**

### **Рациональный и нерациональный взгляды**

Можно ли представить, что теория функционирования организма человека разрабатывается без предварительного наблюдения за реально существующим телом? Однако ранние теории менеджмента разрабатывались без всякого наблюдения за реальными менеджерами, если не считать индивидуального и ограниченного опыта менеджера, выдвигающего собственную теорию. Фактически формальные теории поведения менеджеров были выдвинуты еще до того, как наблюдения за их работой оказались в центре внимания исследователей. Все, что мы знали об административном поведении и о том, чем фактически занимаются менеджеры, вплоть до конца 60-х годов было основано скорее на впечатлениях и мифах, чем на эмпирических фактах (Шерифф [204]).

То обстоятельство, что академические исследователи менеджмента обращали мало внимания на поведение реальных менеджеров, вызывает тревогу, но не удивляет. Менеджмент — это прикладная наука, и по традиции акцент делался на выработке руководящих принципов и рекомендаций, которые способствовали бы совершенствованию управления. Целью исследований и теории менеджмента никогда не было административное поведение. В этой области исследований внимание, как правило, в основном обращалось на ожидаемые результаты, а не на повседневную деятельность менеджеров.

Президент компании “Intel” Эндрю Гроув так иллюстрирует вышеизложенное. По его мнению, одна из проблем в понимании управленческого поведения состоит в том, что следует различать работу и результативность менеджмента. Работа — это то, что менеджеры делают, тогда как результативность — это то, чего менеджеры достигают. Последнее нам представляется значимым, в то время как первое кажется тривиальным. Безусловно, то же самое можно сказать и о хирургии. Когда мы видим результаты вроде удачных операций, то значение лечебного искусства очевидно. Но все значение “менее важной” работы, например наложения шва, оценить намного труднее (Гроув [87]). В этом же смысле наличие стратегического плана у компании или новой инновативной организационной структуры имеет на первый взгляд более важное значение, чем телефонные разговоры, деловые завтраки и непрерывные служебные совещания, которые занимают значительную, если не большую, часть времени менеджера. И все же эта работа не столь второстепенна, ибо, как замечает Стю-

арт [218], “мы должны понять то, что делают менеджеры, прежде чем мы сможем решить, что менеджеры должны знать и каким образом они лучше всего могут приобрести это знание” [218, с. 323].

Прежде чем начать эту главу, уместно было бы предупредить о следующем. Настоящая дискуссия будет лишь немногим отличаться от той, которая рассматривалась в предыдущих главах, так как большая часть системных исследований деятельности менеджеров проводилась сравнительно недавно. Если не считать Файоля, мы не можем указать на сколько-нибудь долгую традицию изучения этой жизненно важной темы. Поэтому мы будем вынуждены сконцентрировать внимание в основном на более поздней литературе. И тем не менее даже при риске отклониться от общего плана этот вопрос слишком важен для того, чтобы его игнорировать.

### **Менеджмент: функциональный аспект**

Хотя акцент на анализ работы менеджеров имеет недавнее происхождение, было бы неправильным делать отсюда вывод о том, что внимание к результатам управленческой деятельности в такой же мере ново. В действительности уже Анри Файоль, чей интерес к теории обсуждался в гл. 3, создал обобщенный образ менеджера как плановика, организатора, координатора и контролера, который впоследствии стал известен как *функциональный*. Промышленность, или деловой мир, как это представлял себе Файоль, охватывает шесть видов деятельности:

1. Техническая деятельность, которая включает изготовление и производство.
2. Коммерческая деятельность, например закупки, продажи и обмен.
3. Финансовая деятельность, в том числе поиск оптимальных источников капитала.
4. Работа по обеспечению безопасности с целью защиты от пожара, краж, наводнений и общественных беспорядков.
5. Учетная деятельность, в том числе сбор данных, представление финансовых отчетов и статистической информации.
6. Управленческая деятельность, охватывающая прогнозирование, организацию, управление, координацию и контроль. Конкретизируя это, Файоль утверждал, что “управлять означает прогнозировать, планировать, организовывать, руководить, координировать и контролировать” [61].

Хорошо организованные технические, коммерческие и финансовые операции обеспечивают накопление ресурсов, которые необходимо сохранять и оберегать. Это обуславливает необходимость последних трех видов деятельности.

Хотя Файоль и интересовался выработкой руководящих принципов, для того чтобы совершенствовать управленческую практику и содействовать пониманию менеджмента как процесса, его основополагающей целью была разработка теории менеджмента. Особенно его волновал тот факт, что тогда не существовало школ, куда люди могли бы пойти изучать менеджмент. Таких школ не было

потому, полагал он, что не было общей теории, которую можно было в них изучать. Без теории преподавание менеджмента невозможно.

Предложенные им принципы и идеи были частью его стратегии построения такой теории менеджмента, которая позволила бы наладить учебу работающих и будущих менеджеров. Ответственность за учебу несут школы, компании, семья и государство. Если бы семья придавала большее значение принципам и нормам домашней жизни, тогда управленческие идеи проникали бы в душу ребенка и создавали бы основу для их дальнейшего изучения в школе. Даже если высшее образование, в представлении Файоля, приобретет более общий характер благодаря преподаванию предметов по искусству и наукам, оно все равно должно включать учебный курс менеджмента. Организации должны проводить семинары и стимулировать все виды обучения менеджменту, а государство должно подавать пример, вводя менеджмент в учебные планы государственных школ.

В первой части своей книги «Общий и промышленный менеджмент» [61] Файоль стремился доказать свою правоту в отношении необходимости обучения менеджменту. В последней части он пытался указать, что должно стать предметом изучения. Историки менеджмента сожалеют о том, что книга Файоля содержит только половину из четырех частей, так как автор не успел завершить ее до своей смерти. Но даже в таком виде книга содержит неоспоримые доводы в пользу обучения менеджменту.

*Менеджеры как мыслящие калькуляторы.* Взгляд на управленческую деятельность, изложенный Файолем, вполне согласуется с классическими экономическими теориями и научными подходами к принятию решений, которые обсуждались в предыдущей главе. Если мы хотим научно подходить к решению какой-либо проблемы, сначала мы должны дать ее определение, выработать план действий, проанализировать и выбрать оптимальный подход, а затем проследить, чтобы должным образом было обеспечено достижение цели. Файоль верил, что и к менеджменту следует подходить так же, и, кроме того, он разработал методiku администрирования и менеджмента. Эта методика была логичной и простой. К разряду административных операций Файоль отнес планирование, организацию, координацию, управление и контроль.

*Планировать* — значит изучать будущее и изыскивать способы реализации замыслов. Фактически Файоль предложил уникальную концепцию, утверждая, что планирование следует рассматривать лишь как составную часть более широкой функции, называемой *предвидение*. Предвидение охватывает прогнозирование, или видение будущего, но не только это. Сюда входит также систематическая подготовка этого будущего, которое открывается в процессе прогнозирования. В схеме, представленной Файолем, результат планирования — это больше, чем формальный план. Результат процесса предвидения включает способы выполнения плана. Современные трактовки результата — это скорее серия поставленных целей, а также стратегии их реализации. Предвидение — это ориентированный на действие подход к планированию.

*Организовывать* — значит проектировать деятельность компании, определять эффективное соотношение людских и материальных ресурсов. Организационная деятельность предполагает выработку структуры, которая будет способствовать достижению цели. *Координация* — это объединение всех видов деятельности в рамках организационной структуры. Благодаря координации эле-

ментам организационных структур придается необходимый статус, а средства приводятся в соответствие с целями, достижению которых они служат. Координация и организация позволяют менеджеру мобилизовать ресурсы данной организации на достижение цели.

*Управление* — это функция, которая обеспечивает организации возможность ее работы в соответствии с намерениями. Управление помогает организации функционировать должным образом. В самом общем смысле управление включает попытки стимулировать действия персонала и лидеров в направлении реализации целей организации.

И наконец, *контроль* подразумевает выполнение целей в соответствии с планом, “который был принят, распоряжениями, которые были отданы, и принципами, которые были положены в его основу” (Эрвик [230]). Когда эти функции надлежащим образом выполняются, рациональный расчетливый менеджер добьется единства в рамках своей организации, которое позволяет ей осуществлять целесообразные и эффективные операции.

*Достижение единства посредством менеджмента.* В заключительной главе книги Файоля “Общий и промышленный менеджмент” проведен обзор каждой функции в отдельности, который не оставляет сомнений в единстве управленческого процесса. Он считал менеджеров логически мыслящими, хорошо информированными людьми, которые имеют цель, план и волю, для того чтобы получить результаты. Это возможно только в том случае, если менеджер подходит к проблемам следующим образом.

Во-первых, преуспевающие менеджеры должны обладать способностями предвидения. В их обязанности входит обеспечение футуристического видения в планировании. Планы должны образовывать единство по вертикали, при этом планы на нижних этажах организационной структуры логически вытекают из планов, разработанных на самом верху. Другими словами, цели каждого отдела должны непосредственно подкреплять общие задачи организации, а цели отдельных рабочих групп должны ориентироваться на цели отдела. Горизонтальное единство также важно, если есть необходимость координации деятельности рабочих групп. Все цели производственных единиц и отделов маркетинга должны работать в тесной взаимосвязи. В то же время финансовые планы и задания в отделах снабжения и кредитования призваны скорее облегчать, чем тормозить, достижение целей совместно с такими отделами, как производственный или сбытовой. Этот момент подчеркивает значение коммуникационной и координационной связи между отделами. Планы должны быть достаточно четкими, для того чтобы указывать направление, и достаточно гибкими, для того чтобы приспосабливаться к меняющимся условиям. Лучшие планы, в представлении Файоля, суть единство опыта и усилий.

В идеале создание предприятия выражается в его обеспечении “всем необходимым для функционирования: сырьем, инструментами, капиталом и персоналом” [61, с. 53]. Файоль немало внимания уделял организации человеческих отношений, прибегая при этом к армейской аналогии передачи команды по цепи и цитируя Тэйлора, когда он утверждал, что многие люди обладают достаточным потенциалом для успешного занятия менеджментом и им следует предоставить возможность руководить путем децентрализации организационной структуры. Говоря об организации, Файоль в то же время не преступил черты и не поддержал выдвинутую Тэйлором идею старших рабочих из опасения, что “система

Тэйлора”, как он ее называл, отрицает принцип единоначалия управления. Будучи менеджером и теоретиком, Файоль был, по-видимому, не в состоянии рекомендовать организационную систему, в которой работники докладывают о результатах более чем одному боссу.

После того как менеджер осуществил эффективное планирование и организацию, он должен приводить все в движение. Здесь на сцену выходит управление. Цель управления для менеджера заключается в том, чтобы получить по возможности больше прибыли от каждого работника, находящегося в его распоряжении. Это должно происходить под наблюдением контролера. В то же время Файоль предостерегал, что инициатива будет развиваться и поддерживаться лишь в том случае, если работники будут иметь право на ошибки.

Гармонизация всех аспектов организационной структуры достигается посредством координации. В хорошо скоординированных компаниях создаются гармонично работающие единицы, а для создания таких взаимоотношений полезны еженедельные совещания руководителей отделов. И наконец, контроль подтверждает, что все происходит в соответствии с планом. Контроль коммерческой деятельности требует проверки количества, качества и цен. Контроль технических операций распространяется на выполнение операций, финансовый контроль ориентирован на кассовую наличность и прочие активы, зафиксированные в финансовой документации и отчетах.

Последователи Файоля перенесли логику его рассуждения на управленческое поведение и предложили две концепции, которые поддерживаются одними и отвергаются другими: 1) универсальности управленческих функций и 2) возможности использования управленческого опыта.

С тех пор как Файоль сказал, что все классифицированные им функции применимы к руководству организациями в любых отраслях промышленности, идея универсальности функций получила все возрастающую поддержку. Все менеджеры, включая президента компании “General Motors”, армейские генералы, руководители университетов и даже папа римский стали планировать, организовывать, координировать, руководить и контролировать. Таким образом, функции управления стали универсальными.

Далее, по мере того как человек в рамках данной организационной структуры продвигается по служебной лестнице к чисто управленческим должностям, он выполняет все меньше технических функций, так что работа становится по преимуществу управленческой. Рассматривая эту ситуацию, Файоль предположил, что лицо, выполняющее чисто управленческие функции, может применить свои способности в других отраслях хозяйствования и даже в иных сферах деятельности. Руководитель компании может использовать свой управленческий опыт и сделать карьеру административного руководителя больницы или декана в бизнес-школе. Армейский генерал в силу того, что его служба имеет, по существу, управленческий характер, может успешно работать на гражданской должности на соответствующем уровне организационной структуры. Деятельность Дуайта Эйзенхауэра в качестве генерала армии, президента Колумбийского университета, а затем и президента Соединенных Штатов в какой-то мере подкрепляет этот довод, как, впрочем, и успехи Роберта Макнамарры в Управлении стратегической службы в качестве “ловкого парня” и президента компании “Ford Motor”, военного министра и президента Всемирного банка.

Конечно, не каждый согласится с подобными расширительными трактовками. Многие продолжают настаивать на том, что менеджмент в здравоохранении и в государственном учреждении существенно отличается от менеджмента в компаниях. Даже если мы обратимся к свидетельству людей, которые успешно работали не в одной-единственной отрасли или компании, примеры в подтверждение сказанного найти нетрудно.

Представление об управленческом труде, выдвинутое Файолом, достаточно строго и предполагает наличие чрезвычайно квалифицированных работников, соответствующих требованиям этой задачи.

“Рассудительный и расчетливый менеджер — это человек, который имеет все знания, необходимые для разрешения стоящих перед ним управленческих, технических, коммерческих и финансовых проблем, а также достаточные физическую и интеллектуальную энергию и работоспособность, чтобы суметь нести весьма тяжелое бремя заключения деловых контрактов” [61, с. 71].

Можно ли на самом деле быть рассудительным и расчетливым менеджером в нашем мире непрерывно усложняющихся организационных структур? Было ли это когда-либо возможно в силу названного обстоятельства? Должны ли мы относиться к данному Файолом изображению менеджмента как к факту или к фольклору? Говоря словами Саймона, имеют ли, в самом деле, менеджеры достаточно сообразительности, для того чтобы быть рассудительными счетными машинами?

### **Меняющиеся стереотипы управленческого поведения**

Рассудительный и расчетливый менеджер — это фольклор или действительность (Минцберг [160])? В поисках ответа на этот вопрос неоднократно предпринимались попытки изучения деятельности и характеров менеджеров для постижения сущности того, чем на самом деле они занимаются. Одной из наиболее исчерпывающих попыток резюмировать полученные результаты является работа С.П. Хэйлса [94]. В своем обзоре он сопоставляет ряд спорных вопросов, которых, по-видимому, избегали другие авторы. Например, он не рассматривает управленческое поведение и управленческий труд как синонимы или не допускает, что просто наблюдение за менеджерами может послужить исходной базой для изучения их сложной деятельности. Кроме того, он рассматривает вопрос эффективности, а именно: до какой степени то, чем занимаются менеджеры, отвечает тому, что они должны были бы делать для максимизации результатов деятельности организации? Работа Хэйлса является самой исчерпывающей по той причине, что он стремится в ней не только видеть саму деятельность менеджеров, но и “пролить свет на пять сфер... в которых менеджеры работают” [94, с. 90]. Вот эти сферы:

1. Элементы управленческой деятельности (что менеджеры делают?).
2. Распределение времени менеджера по элементам его деятельности (как менеджеры работают?).

3. *Взаимодействия* менеджеров (с кем менеджеры сотрудничают?).
4. *Неформальные* элементы управленческого труда (что еще делают менеджеры?).
5. *Темы*, которые посвящены управленческому труду (каковы качественные критерии управленческого труда?).

Просмотрев множество работ на данную тему, Хэйлс суммировал приведенный ниже “комплект фактов” об управленческом труде. Во-первых, он объединяет элементы менеджмента с элементами специальности и профессии. Менеджеры почти всегда в ходе следования своим непосредственным обязанностям выполняют также некоторые неуправленческие функции. Во-вторых, существенные элементы управленческого труда обуславливают налаживание связей, управление человеческим поведением и принятие на себя ответственности за успешное завершение работы. Далее, природа управленческого труда весьма переменчива — по продолжительности, по периодам и непредсказуемости. Трудно, а иногда даже невозможно, предсказать все многообразие задач в управленческом труде в течение заданного периода. Значительную часть своего каждодневного рабочего времени менеджеры тратят на улаживание конфликтов и решение самых настоятельных проблем.

Структура информационного обеспечения, которым пользуются менеджеры, постоянно меняется в зависимости от того, о какой информации идет речь и с кем они имеют дело. Менеджеры много убеждают и часто вовлекаются в конфликты между сотрудниками. В результате им остается мало времени, для того чтобы посвятить себя какой-либо специальной деятельности или составлению систематических планов. Немалая часть времени менеджера уделяется отчетам или объяснению того, что он делает, а также неформальному “политиканству”. Управленческая деятельность часто связана также с разрешением конфликтных ситуаций. И наконец, менеджеры имеют возможность проанализировать большое число вариантов решений, принятых ранее.

Приведенные обобщения представляют собой итоги многих научных исследований в области управленческого поведения и труда. Однако один из самых популярных источников на эту тему предлагает совсем иной взгляд на то, чем занимаются менеджеры (Минцберг [159]).

*Роли, которые исполняют менеджеры.* Минцберг рассматривает работу менеджера как последовательный ряд ролей, которые он берет на себя в процессе достижения организационных целей. Излагая свои аргументы, он выделяет три главные роли: роль в человеческих отношениях, информационная и относящаяся к решениям. Каждую из них можно разделить на ряд действий.

*Роль в человеческих отношениях*, как это подразумевает само название, заключается в формировании отношений с другими людьми и группами лиц. Роли подобного типа оказывают прямое влияние на статус и авторитет менеджера.

Часто менеджера приглашают принять участие в различных церемониях и символических действиях. Например, во время реконструкции и переоборудования на заводе компании “Chrysler” понадобилось, чтобы сам Ли Якокка появился в производственных цехах компании и поговорил с рабочими. Это использовалось как средство для формирования атмосферы доверия и поддержания высокого морального духа. Человеческие отношения менеджеров включают

реализацию функции *лидера*, когда они стимулируют труд других, а также заботятся о найме и обучении персонала. Успех Якокки в качестве лидера на сборочном заводе "Chrysler" в Стерлинг-Хейтс в Мичигане, где сдавалась в эксплуатацию новая линия по выпуску спортивных "седанов", был подтвержден криками: "Ли! Ли! Ли!" Менеджер должен также быть связующим звеном между отдельными лицами и группами вне данной организационной структуры, которые могут оказаться для нее полезными. Хотя Якокка пошел на завод и поговорил с рабочими, перед ним стояла более серьезная задача: он должен был полететь в Вашингтон, где компания "Chrysler" пыталась воздействовать на Конгресс, чтобы получить правительственный заем.

Информационная роль менеджеров включает получение и передачу информации. Иногда менеджер рассматривается как монитор, или нервный центр, информационного потока в организации. В этой роли менеджер является диспетчером, распределяющим информацию между внутренними и внешними рабочими группами. Иногда эта роль больше, чем просто *распространитель* информации. Как только менеджер получает информацию, он должен селективно распределить ее между работниками организации, затем определить тех, кто получит непосредственную выгоду от такого распределения информации. В своей книге "Менеджмент высоких результатов" [87] Гроув воспроизводит записную книжку-календарь одного дня из своей жизни, когда он работал президентом крупной компании, специализирующейся на новейших технологиях. Один свой двухчасовой блок времени он затратил на чтение лекции по программе ориентации персонала. Эта программа была предназначена для того, чтобы руководители высшего звена получили возможность информировать вновь нанимаемых высококвалифицированных работников о задачах компании, ее истории и видах на будущее.

И наконец, в сфере информации менеджер является *представителем* по связям с общественностью. Менеджеры периодически представляют свою организацию перед другими внешними группами. Иногда для этой роли не требуется ничего другого, кроме как произнести стандартную речь в местном клубе. В других случаях это может быть крайне напряженное интервью перед камерами для прямой телевизионной передачи с места серьезной производственной аварии. В качестве одного из наиболее интересных примеров модификации роли представителей может служить метод, которым воспользовались такие президенты компаний, как Виктор Киам из "Remington Products", Фрэнк Борман из "Eastern Airlines" и Якокка, рекламируя на радио свои изделия и услуги. В целом они поступали совершенно правильно, ибо некоторые потребители проявляют больше доверия к тому, что говорит президент (Пойндекстер [182]).

Роль в принятии решений *многопланова* и охватывает широкий диапазон проблем. Она может содержать все что угодно, начиная от планирования своего времени до переговоров с профсоюзами рабочих. Когда менеджер действует как *предприниматель*, он стремится найти такую сферу, которая предоставила бы ему новые и увлекательные возможности. Предпринимательская роль предполагает обязательную для успеха в условиях конкурирующих отраслей экономики *готовность рисковать*. Когда менеджер берет на себя функцию *корректировать* или *отлаживать* процесс движения к цели в случаях, если по каким-то соображениям происходят сбои в избранном курсе, он выполняет роль регулятора и устраняет помехи. Часто от менеджеров ожидают, чтобы они распределяли

ресурсы и принимали решения в отношении того, стоит ли использовать организационные ресурсы иначе. В день, описанный в книге Гроува, он принял решение отказать одному из своих менеджеров в повышении жалования, которое поставило бы этого менеджера вне рамок предусмотренной нормальной заработной платы. Это было решение, имеющее прямое отношение к распределению ресурсов. И наконец, менеджеры выступают в качестве посредников, когда ведут переговоры с персоналом, хозяевами или посторонними группами, например профсоюзами.

*Различные представления об управленческом труде.* Минцберг [160] отмечает, что бытуют четыре мифа об управленческом труде, которые не выдерживают сколько-нибудь серьезной критики. Первый миф — это взгляд на менеджера как на рассудительную счетную машину, выдвинутый Файолом. В соответствии с результатами новейших исследований менеджер редко тратит более 9 мин на решение любой задачи, и в выборке из пяти генеральных директоров лишь на 10% действий этих высокопоставленных руководителей потребовалось более часа. Изучение работы мастеров показывает, что они выполняют почти 583 действия в течение одной восьмичасовой смены. В среднем это одно действие каждые 48 с (Гест [89]). Вместо того чтобы быть аккуратным плановиком, как его обрисовал Файоль, реальный менеджер перескакивает от одного дела к другому, постоянно стремясь найти ответы на требования момента и, по-видимому, мало заботясь о будущем.

Второй миф — это имидж менеджера как человека, который должным образом спланировал и делегировал задание, поэтому теперь может сконцентрировать свое внимание на его выполнении, при этом эффективно используя большую часть своего времени на решение важных проблем функционирования организации. Здесь также не действует классический стереотип. Несмотря на критику, большинство менеджеров воспринимают как личный долг участие в выполнении ритуальных и официальных обязанностей, в обработке информации. Это характерно и для лиц, занимающих высокие правительственные посты. Например, в свою бытность государственным секретарем Сайрус Вэнс приходил на работу еще до 7 ч утра, а после того как он проводил более 40 совещаний и множество телефонных разговоров, возвращался домой после 7 ч вечера. Большая часть его работы была очень значимой, но не вся его деятельность была таковой. На самых верхних этажах в организационных структурах и на высоких постах в правительстве символы и внешние атрибуты столь же важны для реализации власти и влияния, как суть деятельности и реальные условия (Адамс [1]). Руководители, политические деятели и государственные служащие считают своим долгом делать то, чего требует от них занимаемое ими положение, даже если такие действия иногда представляются бессмысленными.

Третий миф заключается в том, будто менеджеры нуждаются в информации, которая должна быть систематизирована и обработана. Информацию такого рода предоставляет специальная управленческая система. На самом деле менеджеры предпочитают вербальные источники информации или информацию, которую можно получить быстро, как правило, из телефонных разговоров и на совещаниях. В своем исследовании Минцберг установил, что большинство менеджеров считают почту обузой, головной болью. Один из генеральных директоров, за которым он наблюдал, приходил на работу в субботу и обрабатывал свыше 140 единиц почты в течение 3 ч. Группа из пяти генеральных директоров давала

ответ лишь на два из 40 поступающих рутинных отчетов в течение обследуемого периода, а за 25 дней наблюдения менеджеры стали отправителями (не считая ответов на другую корреспонденцию) всего 25 почтовых единиц.

Четвертый миф может оказаться самым опасным и неутешительным из всех, если верить тому, что говорит нам Минцберг об управленческом поведении и труде. Он заключается в том, что менеджмент быстро становится наукой и профессией. Однако большая часть деятельности менеджеров остается скрытой. Интуиция и трезвое суждение имеют более близкое отношение к менеджменту, чем объективные данные, упрямые факты и точное научное знание. Хотя современные менеджеры достаточно компетентны по всем общепринятым стандартам, Минцберг выражает свое удивление тем, что способ, которым действуют менеджеры, “принципиально неотличим” от того, которым пользовались их коллеги 100 или 1000 лет назад. Вот его слова:

“Информация, в которой они нуждаются, различна по содержанию, но они добывают ее одним и тем же способом — из устного сообщения. Их решения касаются новейших технологий, но процедуры, которыми они пользуются для их принятия, остаются такими же, что и у менеджеров XIX столетия. Даже компьютер... не оказывает, как представляется, никакого влияния на методы принятия решений директорами предприятий” (Минцберг [160], с. 54).

Полемика редко помогает ответить на вопрос: “Кто прав — Файоль или Минцберг?” Вместо этого она порождает дополнительные вопросы, которые надо задать, и необходимость дальнейших научных исследований. Со временем мы будем, по меньшей мере, лучше понимать феномен, который теперь рассматриваем. Этот вывод сохраняет силу и в отношении управленческого труда и поведения.

### **Новые попытки понять менеджмент**

Одна из широко обсуждаемых попыток изучения управленческого поведения была предпринята Дж. П. Коттером [118]. Он проанализировал работу 15 директоров компаний, используя для этой цели интервью, анкеты, архивные материалы и затраты более 500 ч на прямое наблюдение. Для данного исследования генеральные директора были определены как лица, которые занимают в компаниях руководящие посты и несут многофункциональную ответственность.

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

1. Большую часть своего времени они провели в обществе с другими людьми. В одиночестве они находились только в самолетах или при поездках на работу. Большинство затратили 70% своего времени на общение, а некоторые даже до 90%.
2. Время было затрачено на общение с многими людьми, в число которых не входят непосредственный начальник и подчиненные. Некоторая часть

этого времени ушла на общение с подчиненными подчиненного и с начальником начальника, клиентами и поставщиками. Формальная цепочка команд часто нарушалась.

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

4. Во время взаимодействий с другими людьми генеральные директора задавали множество вопросов. В ходе кратких переговоров задавались буквально сотни вопросов.

5. В ходе таких переговоров лишь в редких случаях принимались важные решения.

6. В общении и переговорах с другими людьми было много шуток, насмешек и разговоров неделового характера.

7. Зачастую многие обсуждавшиеся важные проблемы были признаны как не имеющие значения для данной компании или организации. Эти генеральные директора регулярно занимались деятельностью, которую даже они считали пустой тратой времени.

8. Генеральные директора во время этих встреч редко отдавали распоряжения или указывали, что надо делать.

9. Несмотря на это, генеральные директора часто пытались оказывать влияние на других. Однако вместо того чтобы говорить людям, что надо делать, они скорее упрасивали, уговаривали или запугивали.

10. Распределяя свое время, участники исследования старались вести себя в “реактивном ключе”, когда лишь немногие из встреч были запланированы.

11. Большая часть времени, проведенного с другими, была затрачена на краткие беседы.

12. Все генеральные директора имели продолжительный рабочий день.

Взгляд Коттера на поведение преуспевающего менеджера имел больше общего со взглядом Минцберга, чем Файоля. Результативные менеджеры, работу которых он изучал, не рассматривали свою деятельность в понятиях планирования, организации, мотивации и контроля в формальном смысле. Они полагались скорее на последовательную, неформальную и более утонченную методику, решая комплексные вопросы управленческого задания.

Как правило, такие менеджеры вырабатывают повестку дня и сетевые графики, а не долгосрочные планы и схемы организационных структур. Повестки дня, которые они вырабатывали, не находились в противоречии с формальными планами, но содержали меньше числовых данных и охватывали более широкие временные рамки, в большей степени касались отношений с людьми и в общем были не столь строги, рациональны, логичны и линейны, как следовало ожидать от формального планирования. Подобным же образом сетевые графики, которые строили для себя менеджеры, не противоречили формальной структуре их организаций, но включали большее число людей — сотрудников внутри фирмы и за ее пределами. Кооперативные отношения, установленные таким образом, выходили за рамки регулярных формальных ролей, выполнения которых требует организация. Гроув [87] указывал, что ранним утром того дня, который он хронометрировал, получил приглашение от конкурента “принять участие в

собрании отраслевого общества". В действительности же конкурент пытался изучить его деловые возможности, и Гроув делал то же самое. В этом и заключается сущность сетевого графика, составленного менеджерами и используемого ими в качестве источника ценной информации, которую можно было быстро получить и которая не могла быть получена в рамках собственной организации.

Допустим, что такой вид управленческого поведения может быть непреднамеренным. Однако Коттер [118] не соглашается с подобным выводом и утверждает, что такая видимая неэффективность может странным образом привести к росту эффективности. Распорядок дня позволял менеджерам эффективно и своевременно реагировать на поток событий вокруг них, причем они осознавали, что поступают рационально и с точки зрения значимых для фирмы целей. Сетевой график предусматривал продолжительные и эффективные беседы и переговоры. Сочетание бесед и сетевых графиков позволяло менеджерам достигать эффективности и справляться с высокими требованиями к их профессиональной деятельности. Кстати, эти требования закономерно выразились в средней продолжительности их рабочей недели в 59 ч.

Исследования более крупных выборок менеджеров в самой разнообразной производственной обстановке подтвердили многие из наблюдений Коттера. Лютханс, Розенкранц и Хеннесси [138] наблюдали и зарегистрировали поведение 52 менеджеров в государственном учреждении, на производственном предприятии средних размеров и в участковом полицейском управлении. Это исследование подтвердило, что работа по сетевым графикам включает взаимодействие с сотрудниками других фирм, решение социальных задач внутри фирмы и приводит к успехам в управленческой деятельности.

Важно отметить, что исследование ничего не говорит о том, что удачливые и менее удачливые менеджеры ведут себя по-разному. Исследователи установили, что, даже если роли Минцберга и выдерживались, они не встречались с одинаковой частотой и что удачливые менеджеры с большей вероятностью заняты деятельностью, близкой к функциям планирования и координации, как это описано у Файоля. Стюарт [218] пришла к подобному заключению, когда отмечала, что варьирование в видах деятельности менеджеров, выполняющих одинаковую работу, ставит вопрос о существовании общего ядра управленческой деятельности, которое обнаружено во всех фирмах и отраслях промышленности.

### **Интегрированный взгляд на менеджмент**

Популярное и до сих пор актуальное описание менеджмента дано Кацем [113], который строил свою модель исходя из деловых навыков, необходимых менеджерам для успешной работы. *Навыки* — это способности, которые можно развить и которые в той или иной степени эффективно проявляются на практике. Эти способности не обязательно должны быть врожденными, кроме того, они изменяются в течение жизни и используются в качестве вспомогательного средства для достижения цели лицом, которое ими обладает. Кац утверждал, что есть три типа навыков, имеющих важное значение для менеджеров:

1. *Технические навыки*, включающие специальное или профессиональное знание. Технические навыки в таких сферах, как организация производства или учет, требуют аналитических способностей, тогда как другие, например в области медицины, предполагают владение техническими приемами, свойственными этой специальности.
2. *Навыки человеческих отношений*, которые позволяют человеку работать в коллективе и мобилизовать совместные усилия, направляя их на эффективное достижение общих целей.
3. *Концептуальные навыки*, которые подразумевают способность оценивать общую ситуацию. Этот вид навыков позволяет учитывать взаимозависимость различных частей организационной структуры и понимать, каким образом изменения в одной части вызовут изменения в другой. Навыки такого рода необходимы для того, чтобы выявить взаимосвязь хозяйственной деятельности и общественности в различном экономическом, политическом и социальном окружении.

Все эти разнообразные навыки существенно важны для менеджеров. И все же можно легко представить, что относительная значимость этих навыков претерпевает изменения в зависимости от уровня в организационной структуре.

Для иллюстрации рассмотрим, например, мастера на производственном предприятии, руководителя отдела сбыта или любого другого руководителя первого линейного подразделения. Каждый из них должен использовать те технические навыки, которые ему были нужны для выполнения предшествующих управленческих функций. Мастер фактически тратит свое рабочее время на выполнение производственных операций, а руководитель отдела сбыта в течение дня осуществляет определенное количество продаж. От обоих требуется проявить навыки человеческого общения и применить их для мотивации своих работников к высокой производительности, эффективного информирования о том, чего от них ждут, и обеспечения того типа лидерства, который необходим в рамках данной организации. Их технические навыки позволяют им работать с предметами, тогда как навыки человеческого общения помогают иметь дело с людьми. Предполагается, что, будучи руководителями, они должны овладеть определенными концептуальными навыками и соотнести сферу их ответственности с другими сферами в рамках данной организации. Вместе с тем не так уж много времени и энергии они отдают такому возвышенному занятию.

Когда мастер и руководитель отдела сбыта перемещаются по служебной линии в среднее управленческое звено, они уже не столь часто используют свои технические навыки, как это делали в качестве руководителей низшего уровня. Их навыки человеческого общения не потеряли своего значения и на новом уровне, так как руководители среднего звена значительную часть своего времени уделяют мотивации и поддержанию контактов. Теперь организация предъявляет повышенные требования к развитию их концептуальных навыков. Для успешного функционирования менеджмента среднего уровня необходимо, чтобы руководители умели эффективно работать вместе с руководителями других функциональных единиц. На этом уровне не может быть оправдания руководителю, не охватывающему перспективы более широкой, чем рамки его отдела.

И наконец, когда менеджер поднимается на вершину иерархической структуры, его технические навыки становятся полезными лишь в редких случаях. Генеральный директор, имеющий инженерное образование, будет мало заниматься техническими вопросами, а главный бухгалтер будет лишь в исключительных случаях выполнять функции рядового бухгалтера. Эти руководители верхнего этажа будут по-прежнему нуждаться в навыках человеческого общения, которые будут иметь не меньшее значение, чем тогда, когда человек впервые стал менеджером. Но на этом уровне повышенные требования будут уже предъявляться к владению навыками концептуального характера. Взаимозависимость всех организационных единиц становится первичным фактором, который занимает значительную часть времени президента компании. Задача этого менеджера заключается как раз в том, чтобы обеспечить взаимную поддержку усилий в сфере производства, сбыта, финансов и кадров для достижения одной и той же цели. Таким образом, перед руководителями высшего звена стоит задача делать все, для того чтобы их организация успешно взаимодействовала с большими социальными, политическими и экономическими системами.

### **Можно ли согласовать многообразие?**

В этой относительно краткой главе мы представили четыре различных взгляда на управленческий труд. Можно ли их согласовать таким образом, который помог бы нам понять, что такое на самом деле менеджмент для тех, кто занимается им каждый день?

Благодаря концептуальному изложению, например в работе Каца, стало возможным установление соотношения различных схем. С самого начала мы можем обойтись без описания технических навыков, предположив, что все рассмотренные нами модели и полученные результаты в отношении управленческого труда допускают возможность того, что менеджеры нуждаются в технических навыках и используют их по мере надобности. Коттер [118] придает несколько большее значение этому аспекту в своем обсуждении темы управленческого успеха. Он замечает, что в изученной им выборке менеджеры представляли себя в качестве генеральных директоров, способных хорошо вести любое дело, в то же время каждый из них достаточно глубоко специализировался на многих направлениях, и все направления специализации по интересам, навыкам, знаниям и взаимоотношениям позволяли каждому менеджеру действовать в соответствии с требованиями любой конкретной ситуации.

Навыки человеческого общения необходимы для достижения согласованности действий. Все исследователи управленческого поведения признают важное значение навыков этого рода. Минцберг считал роль менеджера в человеческом общении самой значимой; файолевские функции координации и руководства также относятся к человеческому фактору, а Коттер подчеркивал, как много времени менеджеры уделяли общению с другими, поддержанию контактов внутри и вне своей организационной структуры, сбору информации от окружающих их лиц.

В сфере определения концептуальных навыков также достигнуто определенное согласие между исследователями. Если менеджеры хотят эффективно

планировать, они должны концептуально воспроизводить ситуации. Если мы примем во внимание ориентацию на действие, которую столь сильно критиковали во взглядах Файоля на планирование, то концептуальные навыки станут определяющими. С точки зрения Минцберга те виды поведения, которые необходимы для сбора информации и принятия решений, предполагают способность к концептуализации. Те, кто получает и распространяет информацию, должны знать взаимозависимости внутри организационной структуры, если их работа по передаче и адресованию информации призвана повышать организационную эффективность. Предпринимательские и посреднические роли требуют такого же хорошего понимания окружающей обстановки. Поведение выборки руководящих работников Коттера также указывало на важное значение концептуальных способностей. Даже если генеральные директора, согласно наблюдениям, не принимали важных решений, они постоянно занимались сбором информации, обращались с вопросами, устраивали кратковременные встречи с целью пополнения своих знаний о существующих обстоятельствах. Как бы то ни было, распорядки дня, составленные для себя этими менеджерами, включали долгосрочные комплексные обязательства, которые для успеха дела требовали координации действий различных организационных единиц. Сетевые графики генеральных директоров также охватывали деятельность не только их непосредственных подчиненных, но и вышестоящих начальников даже вне границ их собственной организации.

Конечно, менеджеры должны изучать научные работы об управленческом труде, для того чтобы стать преуспевающими руководителями. Фактически же было бы лучше, если бы они оставались в неведении относительно "несистематического" характера значительной доли своего труда. Важно, чтобы менеджеры помнили: они несут ответственность за те сферы деятельности, в которых некомпетентны другие сотрудники их организации. Менеджеры должны *планировать* деятельность, способствовать при этом осознанию ее направленности и устранять неопределенности. Цели, имеющие столь важное значение для успешного планирования, становятся нормой, которой пользуются для контроля. Следовательно, менеджеры должны *организовывать* и *координировать* деятельность различных организационных единиц и обеспечивать условия, для того чтобы каждая из них вносила свой особый вклад в миссию данной организационной структуры. Менеджеры должны также *контролировать* операцию и *следить* за тем, чтобы дела шли так, как они должны идти. Виды деятельности, которыми они занимаются для решения этих задач, называются *функциями* или *ролями*. Обозначение не столь важно, но менеджеры должны понимать, что только они несут ответственность за эти задачи, и обеспечивать условия для их успешного решения.

### Итоги и выводы

Когда исследователи поймут, что входит в круг обязанностей менеджеров, они помогут последним уже тем, что предоставят в их распоряжение информацию, которая их касается и будет полезной для решения задач. Когда менеджеры станут лучше понимать свои задачи, им будет проще сравнивать свое

фактическое поведение с необходимым в данный момент, если они хотят, чтобы их организации функционировали эффективно и целесообразно.

Современные научные исследования в области административного поведения имеют обязательную силу в том смысле, что они признают: менеджмент не является рациональным процессом, а менеджеры — это не рассудительные счетные машины, какими их представлял себе Файоль. Вместе с тем определенная степень эффективности может быть достигнута, а часто и достигается, в результате того, что внешне кажется далеко не эффективным процессом, — путем перескакивания от одной проблемы и темы к другой. Справедливо, что менеджерам почти не хватает времени для неторопливого планирования, но они обычно сами составляют распорядок дня. Как правило, менеджеры не имеют ни времени, ни ресурсов для создания типа организационной структуры, необходимого для мониторинга окружающей среды с целью обнаружения признаков перемен и оценки всех внутренних ресурсов, необходимых для работы с максимальной продуктивностью. В то же время они создают сетевые графики, и эта неформальная связь простирается во внешние сферы и обеспечивает контакт с людьми, которые были бы недостижимыми через формально действующие каналы. Менеджеры — это прагматики с престижным рабочим местом и удлиненным рабочим днем. Они осуществляют то, что необходимо для нормальной деятельности, в тех условиях, которые реально существуют. В целом они это делают неплохо. Наблюдения за менеджерами подтверждают тот факт, что они работают упорно, налаживают связи и ведут переговоры со множеством людей, стремясь к достижению успеха своими организациями.

### ЧАСТЬ III

## Управление целенаправленными системами

Если нам приходится управлять, то мы должны иметь цель. Одна из первых истин, которую познали авторы по менеджменту, состоит в том, что менеджмент предполагает наличие цели, или задачи. В противном случае мы не можем утверждать, что имеем дело с менеджментом.

Ориентированные на достижение цели организационные структуры суть целенаправленные системы. Это значит, что они созданы с определенной целью. В этом разделе книги мы рассматриваем два вопроса. Первый — это постановка цели и управление по заданию, что составляет тему гл. 6. Идея задания, или заявленной цели, была составной частью теории первых авторов, писавших о научном менеджменте. Об этом говорили Тэйлор, супруги Гилбрет, Эмерсон и Гантт. Авторы теории межличностных отношений также неоднократно ссылались на значение целей и ориентированного на задание менеджмента.

Эта тема оставалась значимой и в новое время. Управление методами оценки эффективности, как показывает само название, — это техника (некоторые говорят философия), основанная на четко сформулированных целях и оценке по результатам. В наше время особое внимание к стратегическому менеджменту подразумевает дискуссии о необходимости точной формулировки целей организации. Недавний интерес к постановке целей, проявленный учеными-бихевиористами, также придает особое значение постановке целей, допуску к участию в их формулировании и обеспечению своевременной и регулярной обратной связи в отношении выполнения цели.

В гл. 7 рассматривается другая тема, которая периодически обсуждалась в работах по менеджменту и имеет прямое отношение к целенаправленности организационных систем: ответственность менеджмента. Многие считают, что данная тема выдвинулась на передний план лишь в последние годы. В действительности она регулярно обсуждалась в литературе в течение всего последнего столетия.

## Постановка целей и управление заданиями

### Выработка целей организационной структуры

Основным моментом формальной организации и координации операций, реализацию которых призваны обеспечить организационные структуры, является *оправдание бытия организации*. Хорошо говорит об этом Крупп [121]: достижение целей возможно только в рамках ограничений, налагаемых окружающей средой, а процесс управления подразумевает принятие решений, выбор альтернативных стратегий и оценку результатов в их сопоставлении с предварительно заданными целями. Это одно из самых фундаментальных правил традиционного (и современного) менеджмента, ибо без четких, кратко сформулированных и ставших общим достоянием целей менеджмент невозможен. Каким образом, например, менеджеры могут указать направление, уравновесить неопределенность и оценить достижения, если у них нет целей, которые можно было бы использовать в качестве стандартов производительности?

*Цели* определяются как характеристики необходимых конечных состояний. Менеджеры представляют их в первую очередь как проекции того, что они хотят сделать (Болман и Дил [19]). В то же время, если цели существуют для того, чтобы приносить пользу, они должны представлять нечто большее, чем добрые намерения. Они должны “перевплотиться в процессе работы” (Друкер [49]). Имеется много разновидностей целей, многочисленны также термины для их обозначения — *задачи*, *результаты* и *последствия* встречаются чаще всего. В этой главе не будут четко различаться понятия “задачи”, “результаты” и “цели”. Фактически эти термины будут использоваться в порядке взаимозаменяемости для обозначения планов организации, стандартов производительности или необходимых в будущем действий.

Хотя в некоторых работах (Георгиу [79]) и были высказаны возражения против “классической парадигмы цели”, или того взгляда, в соответствии с которым организационные структуры суть инструменты для достижения цели, логика этого взгляда очевидна. Оппоненты считают: поскольку лица, принимающие решения, не всегда уверены в своих целях (беспорядочный поиск или логический инкрементализм) или имеют их так много, что не могут преследовать одну из них за счет отказа от других, “классическая парадигма цели” имеет излишне ограничительный характер. Но недостаток рациональности на стороне принимающих решения лиц не меняет того факта, что организационные структуры — это целе-

направленные, ориентированные на цель явления. Люди создают их преднамеренно, ибо не могут достичь своих целей, действуя в одиночку (Барнард [11]).

### От управления по заданию к постановке целей всей организации

Большой интерес к постановке целей сосредоточен в наши дни в основном на планировании и разработке стратегий организационных структур. Часто стратегический менеджмент представляется более захватывающим, чем те повседневные “сражения”, которые ведут менеджеры в своих “траншеях”. Но так было не всегда. В ранний период научного менеджмента задание рассматривалось в числе наиболее фундаментальных элементов профессии и было важнейшим компонентом систем, которые были выдвинуты Тэйлором, супругами Гилбрет и другими.

*Управление по заданию.* Тэйлор [222] утверждал, что “самым важным простым элементом в современном научном менеджменте является идея задания”. Эта идея включала по возможности полное планирование труда каждого работника, по меньшей мере, на один день вперед и выдачу полных письменных инструкций, подробно описывающих задание, а также средств, необходимых для выполнения этого задания. Между прочим, задание использовалось в качестве стандарта при определении премиальной надбавки, которую можно было получить в случае, если работа этого заслуживала. Некоторые авторы, в первую очередь Локк [131] и Урен [254], считали, что идея задания в значительной мере содержала практическое обоснование широкого использования определенных технических приемов, таких, как целевое управление (будет обсуждаться в данной главе далее). В то время как мы можем спорить о сходстве целевого управления и управления по заданию, никто не станет оспаривать тот факт, что уже первые дискуссии на тему “задание” выявили чрезвычайно важное значение, которое придавалось постановке целей.

Идею Тэйлора в отношении задания поддержала и дополнила Лилиан Гилбрет [82]. В то время как Тэйлор указывал на важное значение задания, она подробно описала сущность этого понятия. В отличие от большинства авторов, писавших о научном менеджменте, Лилиан Гилбрет была психологом. Она защитила докторскую диссертацию по психологии, несмотря на серьезные барьеры, которые в начале XX в. стояли на пути женщин, стремящихся заниматься психологией или любой другой научной деятельностью.

Трудно сказать, объясняется ли интерес Лилиан Гилбрет к проблемам управления ее знанием техники и психологии или же тем обстоятельством, что она была матерью 12 детей. Для тех, кто прочитал ее книгу “Дешевле для дюжины”, сразу становятся понятными такие вещи, как постановка целей, организация и контроль ради эффективного управления столь большим домашним хозяйством.

Задание, как считала Гилбрет, не может быть не чем иным, как целью, но она не может определяться чисто случайно и теоретически. Цель есть прямое следствие хорошо продуманного процесса измерения и синтеза. Как мы говорили в гл. 3, Гилбрет [82] полагала, что в контексте научного менеджмента задание определяется в результате сложного процесса анализа и синтеза. Анализ предполагает “разделение” всего, что имеет комплексную природу, “на его составляющие элементы... и объяснение принципов, на основании ко-

торых было предпринято деление” [82, с. 123]. Напротив, синтез — это процесс объединения в целое, или комбинирование отдельных элементов в целостную систему. Теперь сущность анализа и синтеза при постановке целей становится для нас совершенно ясной.

По мнению Гилбрет, результатом синтеза, которому предшествует анализ, должно быть соединение различных составных элементов труда в одно задание. Но когда мы рассматриваем задание в этом аспекте, тогда стандарт для выполнения задания — это не какая-нибудь абстрактная мечта, которая определена чисто теоретическим образом, а скорее стандарт для конкретного вида деятельности, выработанный на базе того, что “практически уже было сделано и что предположительно будет воспроизведено” [82, с. 130]. Задание представляет собой не какой-либо воображаемый идеал или неосуществимую мечту, которую мы надеемся увидеть поглощенной, а скорее “сумму наблюдаемых и выполняемых во времени операций плюс определенный и достаточный процент... на преодоление усталости” [82, с. 131].

Лилян Гилбрет не могла понять сопротивления менеджеров и рабочих самой идее задания. Она считала, что в первую очередь это сопротивление было вызвано непониманием сущности задания. Хотя Гилбрет и не любила сам этот термин из-за его неоднозначности, которая, по сути, делает возражения оправданными, но не могла придумать лучшего названия. И все же она ясно сознавала, что выполнение целей предполагает соотношение “средство — цель”, когда утверждала, что каждый член организационной структуры должен иметь определенное задание, подобные задания должны быть разработаны и для организации. Индивидуальные и организационные задания должны быть соотношены таким образом, чтобы выполнение первого приводило к достижению целей последнего. Это было передовое и научно обоснованное осознание комплексного процесса, особенно на ранних этапах научного менеджмента. Такое представление образует, например, базу для теории взаимного подкрепления и управленческой логики, на которой строится целевое управление.

Идея задания, которая разрабатывалась еще в начальный период истории менеджмента, подчеркивает важность предварительной разработки целей. Мы должны осознать, что задание — это цель в самом прямом смысле этого слова. И все же его смысл сильно отличается от значения, придаваемого современному смыслу понятия “цель”. В дискуссиях нашего времени цели понимаются как стремление или дела, которые мы можем совершить, если мы сконцентрируем наши усилия и будем работать с максимальной отдачей в течение следующего года. В представлении Гилбретов, а также Тэйлора и Гантта, задание — доказуемая эмпирическая реальность. Это означает, что задание, или эффективная цель данного рабочего места, отдела или организации, есть достижение возможного результата, если: 1) нормированы инструменты и условия труда; 2) предписан метод, по которому работа должна выполняться; 3) научно установлено время, необходимое для выполнения работы; 4) принята во внимание усталость; 5) сформулированы качественные показатели результатов [82, с. 133].

*От управления по заданию к формулированию целей организации.* В один прекрасный день вы чувствуете себя на редкость превосходно, прогуливаетесь по коридорам вашего офиса и наугад обращаетесь к сотрудникам с просьбой рассказать о миссии вашей организации. Не удивляйтесь, если вам не удастся получить простой и ясный ответ. Большинство сотрудников не имеют никако-

го представления о том, в чем заключается основная цель организации, а те, кто осмелится что-либо предположить, сделают, вероятно, это в таких общих выражениях, что они окажутся просто бессмысленными. Если у вас есть мужество, то попросите вашего шефа обсудить с вами цели организации. Будьте уверены, что в ответ вы услышите нечто вроде следующего: “Я делаю все, что могу, для того чтобы эта организация и дальше функционировала изо дня в день. У меня нет времени говорить о таких очевидных вещах, как цели этой организации”. Очевидные вещи? Основная цель, конечно, не так уж и очевидна, если ни один из сотрудников, с которыми вы говорили, не знает, в чем она заключается. И если на самом деле кто-то дал вам удовлетворительный ответ, уверены ли вы сами, что знаете цель достаточно хорошо, чтобы правильно оценить такой ответ?

Доводы в пользу хорошо продуманного и ставшего общим достоянием заявления о предназначении организационной структуры должны быть столь же ясными и даже более определенными, чем аргументы в пользу строго очерченных и понятных инструкций по выполнению задания. Назначение компании — это фундаментальный вопрос, который должны самым серьезным образом задавать себе все менеджеры. Недостаточно просто шутливо ответить, к чему склонны многие, заявляя: “Любой человек знает, что мы тут делаем, и если мы не будем иметь прибыли, мы все потеряем нашу работу” или же: “Задача этой корпорации — делать деньги. Это все понимают”. Конечно, каждый информированный менеджер и сотрудник знают, что бизнес должен давать деньги, если он хочет работать и дальше. Но фактически не в этом заключается вопрос о предназначении организации. Обычно этот вопрос намного сложнее.

Барнард [11] выделил три элемента организационной структуры: 1) информация; 2) готовность быть полезным; 3) общее назначение. Кооперативные системы нуждаются в цели, которая находит всеобщее признание со стороны всех членов организации. Каждый должен узнать ее предназначение прежде, чем оно будет признано всеми. Внушение “веры в реальное существование общепризнанной цели образует существенную функцию административной власти” [11, с. 87]. В представлении Барнарда назначение организации отличается от индивидуальных мотивов, но оба эти понятия связаны между собой и по необходимости подкрепляют одно другое, если ставится цель удовлетворения как со стороны отдельных личностей, так и организации в целом (Грундштейн [88]). В то же время Барнард добавил к организационному назначению еще один существенный элемент. Он считал, что цель играет немаловажную роль в придании дополнительной значимости окружающей среде и на нее следует смотреть в определенной перспективе. Множество вещей, находящихся за пределами данной организационной структуры, не имеет никакого значения в глазах менеджеров. Это множество должно быть сведено к чему-то общему, организовано и структурировано в соответствии с базовыми принципами организации. Цель организации “трансформирует простое множество вещей в нечто значимое, важное и интересное” [11, с. 195—196].

Рассмотрим, например, различия в подходах к окружающей среде со стороны крупных частных корпораций США и со стороны государственных предприятий таких стран, как Бразилия, Германия или Канада. Частная американская корпорация в качестве своей цели декларирует умеренную прибыль на капитал, инвестированный владельцами акций. В функции менеджмента входит изучение внешнего окружения и возможностей для капиталовложений и извлечения при-

были. Государственное предприятие также изучает внешнее окружение, но игнорирует возможности получения прибыли из-за чрезвычайного риска, с которым следует считаться в наше время, когда национальный план экономического развития требует сокращения рискованных инвестиций (Ахарони [2]). Таким образом, окружающая среда интерпретируется по-разному организациями, имеющими различные цели и задачи.

Еще недавно дискуссия о предназначении отражала интерес к изучению организационных структур. Друкер [48] уделил немало внимания этой проблеме. Он соглашался с утверждением, будто многие компании терпели неудачи только потому, что они не ставили перед собой элементарного вопроса: "Что такое наш бизнес?" Такой вопрос, и это надо особо отметить, решается скорее клиентом, чем каким-либо другим лицом или группой лиц.

Формулирование основной цели организации дает точный ответ на критический вопрос, поставленный Друкером, позволяет определить уникальное предназначение, которое выделяет конкретную организационную структуру из всех остальных и устанавливает границы оперирования данной фирмы в отношении ее изделий и рынков (Кочран, Дэвид и Гибсон [34]). Основная цель является инструментом планирования, который позволяет менеджерам сконцентрировать свое внимание на теперешних и будущих возможностях фирмы, кроме того, ориентирует клиентов компании, определяет диапазон ее основных изделий и услуг, ограничивает сферу деятельности, идентифицирует основные технологии и приоритеты, облегчает понимание философии фирмы. Исследования показали, что фирмы, заявляющие свои цели достаточно обстоятельно, имеют более высокую эффективность в финансовых делах. Исследования свидетельствуют также о том, что из всех элементов, которые следовало бы включить в основную цель, наиболее существенными являются компоненты, имеющие отношение к корпоративной философии, самопознанию и общественному мнению (Пирс и Дэвид [174]).

Приведенный обзор показывает, как интерес пишущих о научном менеджменте авторов постепенно перемещался от управления по заданию к стратегии менеджмента, миссии и целям организации. Роль планирования как функции управления, а также специфическая природа и смысл постановки целей с тех пор изменились, но в каждый период развития управленческой мысли цели рассматривались как важный элемент теории организации. И тем не менее лишь немногие авторы сумели оценить все значение целей как организационных приемов, преимущественно это сделали сторонники классических концепций организационной структуры.

### **Постановка целей и организация управления**

Мэри Паркер Фоллетт родилась в 1868 г. Она училась в Соединенных Штатах, Англии и Австрии, изучала политологию, в молодости трудилась в Бостоне в качестве социального работника. Позднее работала консультантом во многих крупных корпорациях. Хотя ее наиболее известные работы касаются конфликтного менеджмента, который мы рассмотрим позднее, Фоллетт понимала значение единства в организационной структуре и места в ней постановки общих целей. Она утверждала, что критерием качества работы любой компании является

ся ответ на вопрос, насколько скоординирована деятельность всех ее административных единиц. Такое функциональное целое, или “интегрированное единство”, напоминает то, что Лилиан Гилбрет называла синтезом. Интеграция преследует в качестве главной цели создание целостной организационной структуры, в которой каждый составной и взаимосвязанный элемент ориентирован на общую цель (Фоллетт [65]).

Одна из самых серьезных критических атак, которой любой сотрудник может подвергнуть свое руководство, выражается в том, что компания функционирует скорее как четыре или пять самостоятельных организаций, чем четыре или пять отделов в рамках одной организационной структуры. Никакого синергизма, никакого кумулятивного эффекта невозможно достичь при такой организации из-за отсутствия общей цели. *Рабочая группа* в самом общем смысле отсутствует, а организация терпит ущерб.

*Общие цели и рабочая группа.* Эрвик [232] обсуждал многие принципы организации и делал произвольные выводы из работ Файоля и Фоллетт. Говоря о постановке целей и предназначении организации, он не оставлял места для непонимания. Как он утверждал, “до тех пор пока мы не имеем общих целей, нет причин, для того чтобы люди стремились к согласованию своих действий вообще или чтобы кто-либо пытался их координировать”. В рамках дискуссии по вопросу организации и координации Эрвик выдвинул принцип общей цели, который требует, чтобы все элементы организационной структуры стремились к ее достижению. Эта цель образует основу для координации усилий различных отделов и лиц внутри организации. Общие цели логически вытекают из предназначения, и каждая организационная структура должна быть его выражением, которое она сформулировала для себя в качестве цели. Эрвик, как и Друкер, отмечал, что даже если мы можем говорить, что предназначение компании состоит в том, чтобы получать прибыль или предлагать услуги, в действительности оно заключается в том, чтобы производить или распределять какие-либо изделия или услуги, в которых нуждаются потребители.

На более практическом и поведенческом уровне Генри Деннисон [44] указывал, что рабочая группа, будучи важной составной частью успеха любого дела, основывается на существовании понятных для всех целей. Рабочую группу на уровне отдельных лиц можно представить в значительной мере таким же образом, как и взаимоотношения между отделами в рамках единой организационной структуры. Цель должна быть четко определена и специфична, лишена расплывчатости и неопределенности. Более того, если стремиться к максимальной прибыли, то люди должны быть искренне заинтересованы в существовании единой общей цели. Рабочая группа, по мнению Деннисона, не нуждается в лидере до тех пор, пока остаются неизменными поставленные общие и конкретные цели. Стремление к общей цели и знание этой цели достаточны до тех пор, пока конечная цель не изменяется. Этот подход к изучению вопроса о постановке целей иллюстрирует интерес Деннисона к индивидуальным и человеческим отношениям, а также то, как этот интерес привел его к рассмотрению всех социальных взаимоотношений (Дункан и Галлетт [56]).

*Цели и координация.* Одно из самых интересных исследований значения конкретных и общих целей в организации управления дано в книге Муни и Рейли “Прогрессивная экономика” [162]. Хотя и считается, что Рейли в издании 1931 г.

привел результаты большей части своих исследований, следует помнить тот факт, что Муни был главной движущей силой в разработке идей, содержащихся в книге.

Дж. Д. Муни родился в 1884 г. в Кливленде, шт. Огайо. Он получил ученую степень в области бизнеса в Университете Нью-Йорка и затем защитил диссертацию на звание доктора технических наук в Технологическом институте Кейса. Он занимал важные посты в компаниях "Willys Overland Motors" и "Eversharp", а затем занял пост вице-президента компании "General Motors". Он был высококвалифицированным инженером и опытным руководителем.

Значительная часть публикаций Муни и Рейли посвящена *принципам координации*. Хотя они и соглашались, что организационная структура начинается там, где двое или больше людей объединяют свои усилия для достижения поставленной цели, они тут же указывают, что сама эта комбинация еще не составляет организационной структуры. Первый принцип организации состоит в том, чтобы усилия объединившихся партнеров были скоординированы. Другими словами, они должны действовать сообща. Исходя из этих соображений, большинство авторов ясно и с достаточной определенностью указывали на тот факт, что темой всех этих публикаций является координация. Но это еще не все.

Координация предполагает общую цель. Даже если каждый член организации и осознает ее предназначение, считается, что такое осознание укрепляется по мере его продвижения наверх и, наоборот, ослабевает на нижних этажах организационной структуры. Фактически одной из обязанностей высшего руководства является обеспечение таких условий, когда осознание предназначения организации происходит у всех членов организации, ибо, чем больше рядовых и руководящих работников прониклись идеей предназначения, тем выше будет эффект координации. Эта мысль идентична той, которую высказал Барнард в отношении обязанностей руководителей "прививать" сотрудникам веру в то, что единая общая цель существует. По этому вопросу Муни и Рейли выдвигают весьма содержательные доводы, которые соотносят цели организации с концепцией *доктрины*.

"Доктрина в своем первоначальном смысле означает просто определение цели"[162, с. 27]. Так как доктрина отражает идею, философию и пр., она становится почти синонимом понятия цели. Тем не менее доктрина включает также процедуры достижения поставленной цели. Муни и Рейли отстаивают важность того, чтобы доктрина (цель) была и необходимой, и легитимной. Например, цель деловой организации, состоящая в получении прибыли путем оказания услуг, желательна для персонала и вполне оправдана в социальном смысле. Если эти условия выполнены, менеджеры могут эффективно вести за собой сотрудников своей организации, помогая им осознавать цель и возводя ее в норму, на которой основываются индивидуальные действия. Это и есть тот вид скоординированного усилия, который подводит нас к идее рабочей группы и иллюстрирует определяющий характер общей цели и координации, что существенно важно для эффективной деятельности организации.

От управления по заданию к формулированию общих целей организации лежит прямой путь, который просматривается в развитии управленческой мысли на протяжении последних 75 лет. Однако есть и другие направления развития сферы постановки целей, более известные менеджерам и персоналу, особенно направление, называемое "управление методом оценки эффективности".

## Целевое управление

Раз уж мы говорим о постановке целей, мы не можем обойти вниманием значение целевого управления. Чтение литературы по менеджменту может смутить даже опытного руководителя из-за самой концепции метода. Целевое управление является одновременно самым любимым и наиболее ненавистным понятием в менеджменте. Некоторые превозносят его как особого рода философию, другие называют его прихотью, тогда как третьи осуждают его, называя змеиным ядом или еще чем-нибудь похуже. Но масштаб этого соотношения “любовь—ненависть” приводит нас к мысли, что мы должны изучить этот вопрос.

*Возникновение целевого управления.* Если мы согласимся с классической парадигмой цели, с которой мы познакомились в начале этой главы, то можем с уверенностью утверждать, что целевое управление не представляет собой ничего нового. На деле весь менеджмент по определению — управление методом оценки эффективности. Если мы не можем управлять, не имея конкретных или общих целей, то отсюда следует, что весь менеджмент — та или иная форма целевого управления. В некотором смысле это справедливо. Но не все, кто говорит о целевом управлении, имеют в виду одно и то же. Например, Макконки [143] утверждает, что 40% из 500 охваченных анкетированием журнала “*Fortune*” компаний использовали некоторые формы целевого управления, а более тщательная проверка выявила бы значительные различия в реализации их программ целевого управления. Очевидно, что не все программы одинаковы и некоторые аспекты целевого управления можно проследить вплоть до самого начального периода научного менеджмента.

Ранее мы отмечали, что, с точки зрения некоторых авторов, идея задания, выработанная Тэйлором и развитая Лириан Гилбрет, была предшественницей целевого управления. Может быть, это и так. Однако большинство специалистов по менеджменту приписывают разработку целевого управления Питеру Друкеру [48]. Это означает: раз уж никому не приходит в голову тот факт, что элементы целевого управления существовали уже с первых дней сотрудничества людей, синтез, по мнению Гилбрет, был выполнен Друкером. Именно он воссоединил все элементы в общую философию менеджмента, известную как целевое управление.

Друкер родился в Австрии в 1909 г. и учился в Университете Франкфурта. После прихода к власти нацистской партии в 30-х годах он уехал в Англию, а затем в Соединенные Штаты. Научная деятельность Друкера длилась много лет и велась в самых разных направлениях: от журналиста и экономиста до консультанта и преподавателя колледжа. Он преподавал менеджмент в Университете Нью-Йорка, других колледжах и университетах, был профессором социальных наук в Школе аспирантов Клэрмонта в Калифорнии. Он автор учебников, романов и автобиографии. Но книгой, которая в наибольшей мере идентифицируется с целевым управлением, является его “Практика управления” [48].

*Элементы целевого управления.* Общие характеристики целевого управления можно изложить кратко. Вот три наиболее существенных элемента целевого управления:

1. Постановка четких и кратких общих целей.
2. Участие в процессе выработки целей всех тех, кто будет работать в рамках данной системы.
3. Оценка эффективности на основе результатов.

Теоретически целью программы целевого управления является ознакомление работников с заданиями, или количественными показателями, которых необходимо достичь, предоставив им возможность вложить столько ресурсов, сколько нужно, и установив параметры оценки достижений по полученным результатам, соотношенным с заранее установленными целями. Целевое управление, как вытекает из самого названия, — это ориентированная на конкретные цели или базирующаяся на более общих целях система менеджмента.

Существует столько же типов программ целевого управления, сколько имеется организационных структур, применяющих эту методику, но особого внимания заслуживают некоторые хорошо известные программы. Компания “General Electric” разработала программу целевого управления, которая называется *рабочее планирование и проверка* (РПП). Программа “General Electric” разработана на основе экспериментов, проводимых на предмет постановки целей. В рамках системы РПП работодателям было предложено улучшить отношение к труду. Менеджеры стали более тесно работать со своими подчиненными, а члены организации стали еще восприимчивее к новым идеям (Майер, Кей и Френч [158]).

Опыт компании “Purex” с одним из вариантов целевого управления, известным под названием *цели и контроль*, также оказался положительным. Райя [188] указывал, что производительность повысилась, хотя численность работающих была уменьшена. Повышение производительности наблюдалось на протяжении относительно длительного периода, несмотря на то, что менеджеры жаловались на чрезмерное количество бумаг, а рабочие чувствовали, что излишне много значения придавалось поддающимся измерению количественным целям в ущерб качественным аспектам труда.

Один из наиболее исчерпывающих отчетов о внедрении целевого управления представили Кэрролл и Този [27], которые описывали эксперимент на фирме “Black & Decker”. Эти авторы сообщили, что наиболее сложные цели отразились в благоприятном отношении к программе и в улучшении отношений между работниками и руководителями. Как было установлено, частота обратной связи положительно отразилась на отношении к труду, на производительности и взаимоотношениях рабочих и менеджеров. Было установлено, что похвала намного полезнее, чем критика.

Когда Друкер впервые обобщил информацию о целевом управлении, это вызвало огромный энтузиазм, поскольку целевое управление предложило практический способ управления: инвестировать время в планирование, с тем чтобы сокращать время, нужное для контроля. Целевое управление помогало планировать, так как оно побуждало менеджеров серьезно задумываться над целями. Четко выраженные цели способствовали улучшению обмена информацией, а возможность участвовать в принятии решений становилась залогом более высокого уровня мотивации персонала. Более того, если планирование осуществляется соответствующим образом, то в значительной мере можно избежать опасности, свя-

занной с трудностями оценки производительности и контроля. Многие высказывались за то, чтобы усовершенствовать процесс оценки производительности. Однако, к сожалению, что-то произошло с философией целевого управления. Ли [124] утверждает, что, как только целевое управление превратилось в программный документ, оно стало увлечением и просто модой, которой надо было следовать. Философию нельзя было “внедрить в виде деклараций, сопровождаемых набором форм, процедур и несколькими учебными семинарами” [124, с. 279].

Опираясь на сообщения об успехе программ в компаниях “Black & Decker”, “Purex”, “General Electric”, мы можем сказать, что самые разные формы целевого управления, как его понимают сегодня, нашли признание в реальных организационных структурах. Исчерпывающие оценки, например предложенные Ивансевичем [107], содержат оговорки в отношении успеха этой широко распространенной техники управления.

Скептицизм и недоверие, столь очевидно проявившиеся по отношению к целевому управлению, вполне понятны, если привести многочисленные случаи, когда в результате наблюдались или полный провал, или, по меньшей мере, некоторая степень разочарования. И все же неправомерное применение, поспешное внедрение и связанные с этим трудности не должны затенять того факта, что целевое управление, если рассматривать его как философию, логически обосновано и практически полезно. При таком подходе к менеджменту акцент делается на должную постановку целей. Целевое управление предоставляет персоналу возможность взаимодействовать с менеджерами и вносить свою долю в нормы, в соответствии с которыми будет оцениваться их производительность. Оно дает также средство для обеспечения обратной связи, показывающей, насколько успешно выполняются поставленные задачи. Сравнивая философию целевого управления с рекомендациями первых авторов, таких, как Тэйлор, Гилбрет, Муни и Рейли, мы находим, что потенциал для улучшения производительности, несомненно, существует.

В конце концов, что заставляет нас предположить, что поставленные цели будут осуществляться? Вдумчивые менеджеры знают, чего хочет их персонал и в чем он нуждается. Во-первых, он должен знать, чего от него ждут. Невозможно быть продуктивным, если непонятно само задание. В любом случае авторы школы научного менеджмента признавали этот критический момент. В случае управления по заданию работники должны получать задания хотя бы на один день, их необходимо снабдить инструкциями и соответствующими наставлениями, как лучше выполнять задание. Во-вторых, персоналу необходимо ощущение того, что он является соучастником при выработке нормативов производительности. И наконец, в-третьих, наряду со знанием того, чего от него ждут, персоналу нужна регулярная обратная связь в отношении того, как он фактически работает. Ни один менеджер не принесет пользы своему персоналу, если отсутствует обратная связь — информация о ходе выполнения задания. Плохие новости — это не самые худшие новости. По меньшей мере, в тех случаях, когда обратная связь негативна, рабочие могут сконцентрировать энергию на повышении производительности. Отсутствие обратной связи лишь укрепляет неудовлетворительные результаты и приводит к ухудшению отношений как раз тогда, когда проводятся радикальные изменения.

Каково будущее целевого управления? Никто не может этого сказать с высокой степенью определенности. Хотя сами принципы достаточно обоснован-

ны, популярность концепции, по всей видимости, падает. Первопричина падения популярности — парадокс, на который указывал Керр [114]. Система функционирует лучше всего с таким персоналом, который нуждается в ней меньше всего (готовые помогать менеджеры и порядочные, зрелые сотрудники). Она работает оптимально в ситуациях, когда она меньше всего нужна (стабильное, механистическое окружение).

Таким образом, мы имеем образец философии менеджмента, основанной на постановке целей, которая обещает лишь частичный успех, как об этом свидетельствует доступная нам информация. Все это подводит нас к заключительной крупной теме настоящей главы: что происходит в настоящее время в сфере постановки целей?

### **Постановка целей: современность и перспектива**

Если постановка целей имеет такое важное значение, как мы утверждаем, и если традиция, которая началась с управления по заданию, продолжалась в целевом управлении вплоть до современного стратегического планирования и достаточно закрепились в организационной теории и управленческой практике, то следовало бы ожидать, что научные исследования будут концентрироваться на важной роли как раз этого феномена. Другими словами, если постановка целей столь много обещает, то мы вправе ожидать, что исследователи будут изучать именно этот аспект менеджмента в своем стремлении узнать все, что только можно, об этом вопросе. Но поскольку мы не находим в литературе никакого интереса к данному вопросу, то можем предположить, что постановка целей вообще не имеет того значения, какое приписывали ей Тэйлор, Лилиан Гилбрет, Друкер и др.

*Постановка целей и повышение производительности.* Исследователи менеджмента и сами менеджеры проявляют определенный интерес к тому, какое влияние оказывают в конечном счете новые управленческие идеи и теории на производительность. Локк, Шоу, Саари и Лэтем [133] предложили сенсационный обзор мотивационного потенциала постановки целей. Они показали, например, что примерно в 90 из более чем 100 публикаций было установлено, что постановка целей приводила к значительному увеличению производительности. Ни один из известных в настоящее время способов мотивации даже приблизительно не может повторить этот результат.

Исследования такого рода подтверждают то, о чем догадывались первые авторы, а именно: постановка целей приводит к повышению производительности. В то же время для менеджера научное свидетельство не всегда бывает достаточно убедительным. Если начальник отдела кадров или другой руководитель намерен вложить тысячи долларов и сотни часов времени в разработку обширной программы по постановке целей, то эта программа должна иметь как научное, так и интуитивное обоснование. Поэтому на уровне интуиции мы должны спросить себя, что такого есть в существовании целей, что побуждает людей работать еще продуктивнее? Можно предложить три соображения, в силу которых имеет место повышение продуктивности (Локк и Лэтем [132]):

1. Цели концентрируют внимание персонала и менеджеров на самых значимых и существенных факторах.
2. Цели служат регуляторами фактической интенсивности труда человека. Энергия затрачивается пропорционально трудности целей, принятых менеджерами и персоналом.
3. Трудные цели придают человеку решимость, а настойчивость в их достижении — это “направленное усилие, которое затрачивается в течение определенного периода”.

Такой интуитивный взгляд на постановку целей понятен как менеджерам, так и исследователям. Ни один человек не может сделать всего того, что надо было бы сделать. Энергия, как и деньги, подвержена действию экономического закона дефицитности. Все мы хотели бы сделать больше, чем позволяют нам наша энергия или время. Цели ограничивают для нас круг тех вопросов, которые имеют наибольшую значимость, и направляют наши действия на получение многих, но самых важных результатов.

Понятно также, что мы работаем напряженнее для достижения тех целей, которые предъявляют максимальные требования. Петерс и Остин [177] говорят о “различиях на пределе”. Они обращают внимание на ключевой термин “превосходство” и показывают, что как проявление вежливости по отношению к клиенту, так и другой аналогичный поступок могут обусловить различия в оценке эффективной работы и рентабельности данной организации. Это хороший пример того, как отдаленные цели могут побуждать к неординарному проявлению продуктивности, которая, в свою очередь, может привести к разным последствиям в рамках организации.

Здесь уместно сказать слова предостережения. Даже если цели и будут отдаленными и труднодостижимыми, они не должны быть недостижимыми. Если цели представляются недостижимыми, то они не имеют смысла в глазах персонала и их мотивационный эффект теряется. Именно здесь решающим становится личный опыт менеджера, который использует постановку целей в качестве орудия мотивации, зная разницу между отдаленными и невыполнимыми заданиями.

Наконец, когда персонал признает легитимность целей, он становится более настойчивым в их достижении. Он работает не только упорнее, но и продолжительнее. Здесь ключевыми словами являются слова “воспринять” и “признать законным”. Цели, если они имеют мотивационное назначение, должны быть восприняты, и нередко сама возможность участвовать в постановке целей облегчает процесс их восприятия. Эта проблема восприятия и тема обратной связи составляют, как представляется, специфический вклад сторонников идеи постановки целей со времени введения этой концепции в научный менеджмент.

Анализ постановки целей мы закончим более подробным рассмотрением того, каким образом менеджеры могут способствовать восприятию целей и какие действия они могли бы предпринять, для того чтобы оказать максимальное мотивационное воздействие.

*Постановка целей по принципу соучастия.* Одним из ключевых элементов целевого управления является, как мы уже отмечали, постановка целей по принципу соучастия. Это одна из возможностей достижения лучшего воспри-

ятия. В сущности, первые теории менеджмента, особенно выдвинутые Тэйлором, часто подвергались критике за то, что они мало или вообще не придавали значения соучастию рабочих. Новейшие исследования по этому вопросу дали некоторые интересные результаты.

К удивлению многих, исследование, которое провели Майер, Кэй и Френч [158] в компании "General Electric", позволяет утверждать, что способ, которым осуществляется постановка целей, не столь важен по сравнению с тем фактом, что цели существуют и задают направление деятельности. В конечном счете для восприятия целей большее значение имеет разъяснение того, почему и каким образом определяются цели, или инструкции, как выполнять задания с максимальной вероятностью достижения целей, а также отбирать персонал, который может выполнять работу, необходимую для достижения поставленных целей.

Причина, в силу которой изложенное представляет интерес, если рассматривать его в перспективе, заключается в том, что все элементы, играющие фактически определяющую роль в восприятии целей, были составными частями управления по заданию в рамках научного менеджмента. Следует также подчеркнуть, что задание, как объясняла Лириан Гилбрет, было не абстрактной недостижимой целью, которую можно реализовать лишь посредством сверхъестественной или героической производительности. Напротив, это был уровень трудовых усилий, который был уже продемонстрирован как "достижимый" в специфических и разумных условиях. Рабочие могли с готовностью согласиться с подобным заданием, так как в их представлении оно было вполне выполнимо.

Точно так же Тэйлор признавал, что задания могут быть достаточно сложными лишь тогда, когда люди органически пригодны для выполнения данной работы. Одной из главных обязанностей менеджеров он считал их ответственность за "научный отбор, тренировку, обучение и повышение квалификации рабочих". И наконец, одним из самых известных авторов (который был психологом) в период становления научного менеджмента, о котором мы еще ничего не говорили, был Хуго Мюнстерберг. Его иногда называют отцом индустриальной психологии, ибо значительная часть его трудов была посвящена разработке научных методов отбора нужных людей на нужные рабочие места. Его новаторские работы по научному отбору водителей трамвая, а затем распространение исследовательской тематики на отбор и обучение солдат во время первой мировой войны положили начало применению научных подходов к профессиональной ориентации и отбору (Мюнстерберг [167]).

Лириан Гилбрет подчеркивала практическую значимость идеи задания. Тэйлор признавал тщетность ожиданий того, что задания будут выполняться, если ответственные за их выполнение лица органически непригодны к совершению данной работы. Мюнстерберг предложил научные методы подбора людей на рабочие места. Эти три человека много сделали для того, чтобы помочь нам понять всю важность достижения восприятия целей и приверженности заданию.

Пока никто не берется утверждать, будто соучастие ослабляет преимущества постановки целей. При прочих равных условиях можно привести достаточно основательные доводы в пользу того, что предоставление персоналу возможности высказаться при постановке целей, которые будут служить критериями оценки их производительности, в общем неплохая идея. Отсутствие у первых авторов особых указаний на соучастие не является таким уж большим недос-

татком, как это утверждают некоторые современные критики. Восприятие и осознанная легитимность — вот ключевые элементы приверженности персонала общим целям. Авторы в области научного менеджмента обращали особое внимание на достижимость целей, инструктаж и обучение, а также на обоснованный отбор работников как на решающие факторы успеха в деле постановки целей.

*Постановка целей и обратная связь.* Одним из фундаментальных требований целевого управления является оценка деятельности, основанная на полученных результатах. При этом предполагается, что менеджер через предсказуемые интервалы времени предоставляет персоналу информацию о том, как его производительность измеряется в соответствии с установленными нормами. При этом обратная связь выступает существенным элементом, который находит успешное применение при постановке целей для повышения производительности. Предоставление персоналу информации о том, в какой мере производительность соизмерима с заданными целями, дает возможность поощрять тех, кто справляется с заданием, подбадривать и оказывать помощь тем, кто еще отстает. Тем сотрудникам, которые находятся на правильном пути, говорят, что их темп работы правилен и продолжение в том же духе будет иметь удовлетворительную или еще лучшую оценку. Другие сотрудники, которые работают с продуктивностью ниже ожидаемой, могут предпринять корректировочные действия в виде более интенсивного труда или получения помощи и таким образом добиться успеха, а не оказаться “обреченными” на неудачу (Мацуи, Окада и Иношита [154]).

Для того чтобы стать эффективной, обратная связь должна быть налажена в соответствии с определенными основными принципами. Во-первых, обратная связь должна охватывать по возможности больше аспектов выполняемой работы. Например, в системе обслуживания клиентов, если в оценке результатов выделяется лишь ограниченное число возможных рекламаций, может остаться недооцененным аспект качества. Персонал может отреагировать таким образом, что начнет обслуживать как можно больше клиентов, не обращая при этом должного внимания на качественную сторону при каждой встрече с клиентом. Далее, обратная связь должна осуществляться через заранее установленные интервалы времени и по возможности быстро. Одна из причин того, почему компьютеризованные обучающие машины работают так эффективно, заключается в том, что они обеспечивают почти мгновенную обратную связь. Свежая информация о производительности оказывает существенное влияние на саму производительность и мотивацию. Еще одна причина эффективности работы обучающих машин состоит в том, что обратная связь носит непосредственный характер и сразу доходит до исполнителя. Ивансевич и Макмагон [108] продемонстрировали, что информация о производительности труда инженеров, генерированная ими самими, оказалась эффективнее для улучшения производительности, чем та, которая поступала к инженерам от непосредственного руководителя. И наконец, важно обеспечить обратную связь только в таких объемах, с которыми в состоянии справиться сам рабочий. Если обратная связь не поддается обработке, благодаря которой персонал относительно легко воспринимает информацию, то маловероятно, чтобы она оказывала положительное воздействие на производительность.

Теория и практика постановки целей многое могут сказать современному менеджеру. То, что Тэйлор и супруги Гилбрет говорили о целях на пороге наше-

го столетия, остается справедливым и сегодня. Цели стимулируют более высокую производительность.

В то время как соучастие в постановке целей желательно и способствует вовлечению персонала в управление, наличие целей независимо от их происхождения и обратная связь имеют все же большее значение. Знание целей и данных о производительности определенно повышает мотивацию.

Несмотря на это, есть, как представляется, еще одна причина, по которой должны происходить постановка целей и налаживаться регулярная обратная связь. Это как раз то, что следует делать менеджерам, что добавляет также этический аспект к постановке целей. Создание условий, для того чтобы персонал осознавал, чего от него ждут, увеличивает вероятность выполнения задачи. Ориентация сознания персонала на то, каким образом выполняется работа, позволяет избегать неудач и создавать основу будущего успеха. Руководители, которые обеспечивают работникам условия для успешной работы, могут быть спокойными, сознавая, что они тем самым создают реальные условия для улучшения качества их жизни.

### Итоги и выводы

Большинству менеджеров следовало бы уделять больше времени постановке целей и доведению их до персонала. В современном мире повседневных лихорадочных кризисов лишь немногие наиболее мужественные менеджеры могут собраться с духом и найти время, для того чтобы вырабатывать цели и доводить их до работников. Но затраты времени на постановку серьезных целей могут с лихвой окупиться и принести осязаемые результаты. Эти цели будут ориентировать персонал в направлении, необходимом для координации различных функций. Наличие целей также в немалой мере компенсирует неопределенность, с которой приходится сталкиваться каждому; цели служат еще в качестве нормы или базы для оценки достигнутых результатов.

Один из важных уроков, содержащихся в данной главе, заключается в том, что соучастие — это хорошо, но существование целей лучше. Исследования показывают, что работники проявляют больше интереса к возможности достижения целей, чем к соучастию в их постановке. Они даже больше заинтересованы в обратной связи, которая служит инструментом для определения вида вознаграждения. Хотя соучастие непосредственно и не повышает производительности, оно, вероятно, представляет собой хорошую идею, позволяющую улучшать результаты деятельности тех, кто знает конкретную задачу, для выполнения которой поставлены цели. Возможность соучастия может оказаться очень полезной для укрепления легитимности поставленных целей.

У менеджера всегда существует искушение «потушить пожар», тем более что «пожары» случаются в организационных структурах очень часто. И все же знающий и преуспевающий руководитель найдет время, для того чтобы заняться постановкой целей и выработкой соответствующих планов. Без них организация — это корабль, бесцельно плывущий в окружении обломков кораблей. Для успеха в сегодняшнем окружении конкурирующих между собой компаний требуется нечто большее. Планы должны быть хорошо продуманы, их надо довести

до персонала и воплотить в жизнь. Фирма должна быть соответствующим образом структурирована с учетом заранее установленных целей. И наконец, следует предусмотреть такой контроль, чтобы главное внимание обращалось скорее на производительность, чем на вещи, имеющие лишь отдаленное отношение к реальному назначению данной организационной структуры. Окружающая обстановка, с которой в настоящее время сталкиваются менеджеры крупных и малых организаций, такова, что она вызывает замешательство у многих даже опытных руководителей. Было время, когда интенсивный труд и эффективность обеспечивали успех. Но работать много сегодня уже недостаточно, стремящиеся к успеху менеджеры должны быть в большей мере “сообразительными”. Составными элементами такой “сообразительности” являются предвосхищение будущего развития, постановка целей — амбициозных, но вполне достижимых, информирование персонала об ожиданиях и тщательное отслеживание хода выполнения задач. Постановка целей может показаться на первый взгляд отвлечением внимания от более важных вещей. В действительности же это одно из самых важных дел, которыми занимаются менеджеры.

## Управленческая ответственность

### Балансирование между подотчетностью, обязательствами и ценностями

Создается впечатление, будто времена в действительности не меняются. Именно тогда, когда широко распространилось представление о том, что бизнес имеет обязательства перед обществом, произошли многие скандалы. Иван Боески признал себя виновным в злоупотреблении конфиденциальной фирменной информацией; Джекоб Батчер был осужден за банковское мошенничество; Альдо Гуччи признал себя виновным в уклонении от уплаты налогов, в чем обвинялись также Олберт Найпон и Виктор Познер, а Пол Тэйер из корпорации LTV отсидел срок в тюрьме за злоупотребление служебной информацией. Скандалы становились настолько распространенными, что один автор написал в журнале *“Time”* (“Имея все это...” [98]): «То, что начиналось как десятилетие предпринимательства, теперь становится эрой “воров в законе”». Надеемся, что это высказывание окажется преувеличением. И тем не менее все соглашаются с тем, что отношение менеджеров к ответственности и ценностям в наши дни вызывает столь же резкую критику, как и в годы экологического кризиса и обострения других социальных проблем.

Фабричная система и способы массового производства, сделавшие эту систему возможной, сослужили нам хорошую экономическую службу. Даже самый утопический реформатор вряд ли не согласится в этом с нами. Когда Бэббидж смотрел на машины, которые были движущей силой промышленной революции с середины XVIII в., он слышал музыку процветания. И даже если Юр признавал зло, таящееся в фабриках, он считал, что оно исходит от небрежных работников, а не от промышленников. Уже сами эти фабрики, которые позволили повысить благосостояние и эффективность, были не чем иным, как своеобразными экономическими тюрьмами для рабочего класса. Хейлбронер [99] описывает в достаточно ярких красках весь ужас нравов, царивших в Англии середины XVIII столетия. Например, в рудниках Нортумберленда, как он говорит:

“Мужчины и женщины работали вместе, обнаженные до пояса, иногда от крайней усталости низведенные до нечеловеческого состояния... половое влечение, возбуждаемое с одного взгляда, удовлетворялось где-нибудь

здесь же, в шахтном стволе; дети в возрасте от 7 до 10 лет, которые не видели дневного света в течение зимних месяцев, использовались на работе, ими злоупотребляли, им платили жалкие гроши и... беременные женщины, как лошади, таскали тележки с углем и даже рожали детей где-то в мрачных и темных пещерах” [99, с.29].

### Дело бизнеса заключается в...

Идея о том, что менеджеры имеют обязательства перед другими группами людей, а не только перед собственниками, сама по себе не нова. Иногда мы склонны считать, что все происходит проще и правильнее, когда мы предоставляем рыночным силам право самим распределять ресурсы, даже если этот процесс наносит ущерб значительной части общества. Бэббидж не отвлекался на философию подобного рода. Юр был слишком занят защитой стремительно развивающегося индустриального общества, а экономисты классической школы увлекались конструированием своих аналитически простых моделей реальности, даже если это означало принятие допущения о максимизации поведения, которое на практике было другим. К счастью, негативные побочные последствия индустриализации не были оставлены без внимания.

*Быть капиталистом-благотворителем.* Современник Бэббиджа и Юра Роберт Оуэн родился в 1772 г. и, по собственному признанию, являлся “фабрикантом ради денежной прибыли” (Оуэн [173]). В то время как Бэббидж был технологом, а Юр был склонен рассматривать вещи такими, какими он хотел бы их видеть, Оуэна трудно было причислить к какому-либо стереотипу. Он стремился к прибыли, однако ненавидел частную собственность. Фактически его презрение к частной собственности привело к тому, что он стал поборником создания “деревенского кооператива”, что на самом деле представляло собой коммуну, в которой детей отбирали у родителей и “воспитывали” их таким образом, чтобы привить им “истинные ценности”, а руководство деревни должно было играть активную роль в планировании экономического и промышленного развития.

Там, где Бэббидж и Юр видели в машинах нечто магическое, Оуэн видел страдание. Его сочувствие зашло так далеко, что он предпринял попытку реально облегчить положение рабочих. Это он и сделал в Новом Ланарке — индустриальном оазисе в пустынной местности Шотландии. Новый Ланарк стал своеобразным памятником человеку, которого с тех пор стали называть капиталистом-благотворителем и утопическим социалистом. В Новом Ланарке были запрещены злоупотребления в отношении детей и соблюдались законы о детском труде, а компания строила народные школы и дороги.

Оуэн, как свидетельствуют доступные нам источники, был обеспокоен условиями жизни рабочих. Хейлбронер [99] находит удивительными этот факт, а также радикальное различие между идеями Оуэна, с одной стороны, и идеями Бэббиджа и Юра — с другой. На самом деле это расхождение совсем нетрудно понять. Бэббидж и Юр родились в состоятельных, хотя и не очень богатых, семьях. Детство Оуэна не было столь благоприятным. Он родился в Уэльсе, был

сыном бедных родителей, в 9 лет оставил школу и стал учеником в магазине тканей. В его детстве не было ни университетов, ни путешествий, и было очень мало детского счастья. Подобная реальность заставляет по-другому смотреть на машины и фабрики. Взгляд изнутри отличен от взгляда извне. Бэббидж и Юр были благодетелями для фабрик, Оуэн, наоборот, в детстве был их жертвой.

В силу превратностей судьбы и продуманных капиталовложений Оуэн стал преуспевающим бизнесменом и ему даже удалось купить текстильную фабрику. Он сразу же приступил к делу, создавая более благоприятные условия на рабочих местах своего предприятия. Новый Ланарк превратился благодаря стараниям Оуэна в привлекательное место. Дети получали школьное образование, а не порку ремнем, а с рабочими здесь обращались благожелательней, хотя эта доброта имела патерналистский характер.

Оуэн выступал за то, чтобы больше времени и внимания уделялось людям, или, как он выражался, “живым машинам”. Человек должен быть чистым и опрятным, с ним следует обращаться вежливо и обеспечивать его всем необходимым для жизни. Регулируемые часы работы для всех, законы о детском труде, народное образование, обеды на предприятии за счет компании и вовлечение компании в планирование быта коммуны — все это составные части плана Оуэна. Его фанатичная вера в то, что все с ним согласилось бы, если бы только узнали правду о несправедливостях, была ошибочной. В конечном счете Оуэн оказался не только наивным. Он не понимал природу человеческого поведения и стремился ее усовершенствовать.

Его энтузиазм, связанный с успешной деятельностью в Новом Ланарке, убедил его в необходимости продолжать реформы посредством изменения законодательства. Не приходится и говорить о том, что он не добился успеха. Фактически его реформы были отвергнуты, и тогда он решил отправиться в Новый Свет — Америку, где народ стремился к свободе и заботился о своих ближних — мужчинах и женщинах. В поселении Новая Гармония, шт. Индиана, он пытался повторить и усовершенствовать эксперимент Нового Ланарка. Но он снова ошибся, составив неправильное суждение о характере (или отсутствии характера) своих сограждан. Эксперимент в Новой Гармонии закончился неудачей, и Оуэн вернулся в Англию, где включился в создание национального профсоюза рабочих, который оказался столь же неприемлемым, как и его деревенский кооператив. Весьма странную комбинацию качеств представлял собой Роберт Оуэн — капиталист и социалист, фабрикант и организатор профсоюзов, охотник за прибылью и реформатор!

В истории менеджмента Оуэн упоминается не из-за своих успешных деяний. Их у него было немного. Его помнят как человека смелого и приверженного делу защиты интересов рабочего класса. О нем помнят большей частью как о первом человеке, который серьезно занялся темой элементарной ответственности менеджмента — не как института, а как совокупности отдельных личностей, применяющих людские и иные ресурсы для достижения корпоративных целей. Начатая им традиция продолжается и в наши дни в концепции предельной ответственности менеджмента и менеджеров.

*От Оуэна к Гантту.* В гл. 2 и других мы уже упоминали имя Генри Гантта, возможно, одного из самых влиятельных сторонников Тэйлора. Внимательное изучение публикаций Гантта показывает огромное влияние, которое Тэйлор оказывал на его идеи и теории. Тем не менее ему была свойственна определен-

ная уникальность, которая в известной мере выходит за рамки идей его наставника. Особенно это верно тогда, когда речь идет об ответственности, которую, по мнению Гантта, менеджеры берут на себя по отношению к рабочим и обществу в целом. Короче говоря, Гантт проявил себя значительно более просвещенным по сравнению с Тэйлором в вопросах индивидуального и общественного благосостояния.

Нет сомнения в том, что личный опыт человека формирует в значительной степени его философию. Мы уже отмечали, что Гантт, как и Оуэн, не был избалован после своего рождения. Гражданская война сказалась на судьбе семьи Ганттов: процветание сменилось материальными лишениями. В этих обстоятельствах Гантт пришел к пониманию такого аспекта труда, который, как представляется, не был оценен Тэйлором, — перспективы для рабочих. Создается впечатление, что Гантт всегда лучше понимал рабочего, выполняющего свою работу, и по этой причине он больше значения придавал таким вещам, как мотивация, лидерство и обучение.

Гантт уважал демократию как в правительстве, так и на рабочем месте. К большому удивлению многих, на него оказали влияние цели, которые поставило перед собой правительство Советской России. Многие из его работ публиковались во время русской революции, и вполне естественно, что он был хорошо знаком с экономической и социальной философией, которая привела к свержению императора. Следует отметить, что его симпатии к делу социализма не внушали уважения к нему в деловых кругах, но именно это и позволило ему работать несколько иначе, чем Тэйлор.

Например, одним из достижений Гантта было использование полезных аспектов системы Тэйлора вместе с элементами благотворительности, применявшимися такой компанией, как “Bancroft & Sons”, где Гантт работал консультантом. Гантт обычно прислушивался к пожеланиям владельцев-квакеров, что привело к натянутым отношениям с Тэйлором, который считал, что Гантт слишком далеко заходил в своих уступках собственникам (Нельсон и Кэмпбелл [170]). Но Гантт не отказался от следования своим собственным путем и достиг некоторых впечатляющих результатов.

Философия Гантта в отношении оплаты труда рабочих также отличалась от взглядов Тэйлора. Например, он разработал систему заданий и премий, при которой рабочие получали премию в дополнение к своей регулярной дневной оплате в том случае, если они следовали инструкциям и выполнили свое задание в рамках установленного времени. Мастера также получали премиальные вместе со своими рабочими, кроме того, предусматривалось вознаграждение за предложения, ведущие к повышению производительности труда. В этой системе заданий и премий проявилась большая забота о рабочих, чем предусматривалось системой Тэйлора. Одна из публикаций Гантта под названием “Обучение рабочих в условиях индустрии и кооперирования” нашла положительный отзыв у многих специалистов за ее своеобразное проникновение в гуманистические аспекты управления и труда (Элфорд [4]).

Как бы ни были важны взгляды Гантта на рабочих, еще большее значение имели его идеи в отношении социальной ответственности бизнеса и менеджмента. По мере того как публиковались его работы, Гантт все чаще приходил к убеждению, что менеджменту следует сосредоточить внимание на своих “широких обязательствах” перед обществом. В последней книге “Организация труда” [75]

он писал о “расхождении путей”, которое, как он опасался, может случиться, если система американского свободного предпринимательства не найдет каких-либо способов для примирения поиска прибыли с благосостоянием общества. Гантт ясно представлял себе промышленные компании в виде институтов, существующих для блага общества. Если однажды общество посчитает, что издержки корпораций чрезмерно велики в сравнении с получаемой прибылью, в этом случае возможно и даже вероятно применение соответствующих санкций.

В разгар социальных и экономических потрясений в Европе Гантт сумел увидеть аналогии с Соединенными Штатами. Фактически он считал, что все индустриальные общества должны распределять свой доход между совокупными факторами производства, при этом особое внимание следует обращать на фактор труда. Капитал имеет право только на прибыль, которую он заслуживает. Все, что больше этого, относится к сверхприбыли. Он был крайне озабочен очевидным стремлением со стороны бизнеса ставить прибыль над интересами общества. Если бизнес не осознает свою социальную ответственность и не посвящает себя службе обществу, то в конечном счете, как полагал Гантт, общество попытается взять эти функции на себя, для того чтобы действовать в собственных интересах (Гантт [75]).

Особые опасения питал Гантт в отношении большого бизнеса. Он был убежден в том, что малые предприятия в силу своего положения на конкурирующем рынке должны концентрировать усилия на обслуживании клиентов и общества, если они хотят выжить. В его понимании, по мере того как они укрупняются и контролируют все большие доли рынка (приобретают монопольную власть), они в меньшей степени реагируют на запросы клиентов и стремятся к сверхприбылям путем повышения цен.

Гантт олицетворяет непрерывность традиции интереса к социальной ответственности, который в свое время возник в среде научного менеджмента. Эту тему продолжали Барнард и другие. В то же время Гантт, возможно, из-за своего увлечения русской революцией или же потери благосостояния своей семьи был склонен к фанатизму, напоминающему фанатизм Оуэна. Этот фанатизм не давал о себе знать до тех пор, пока на сцене не появился не столь известный, но чрезвычайно влиятельный автор в области менеджмента. Его звали Ордуэй Тид, и его идеи были аналогичны тем революционным идеям, которые проводились в жизнь в России и которыми восторгался Гантт.

### **Ордуэй Тид: совесть развивающегося искусства**

Тид родился в 1891 г. в Массачусетсе. В это время Гантт активно занимался совершенствованием системы заданий и премий в компании “Midvale Steel”. Тид намеревался стать священником, но был разочарован чрезмерным лицемерием, распространенным в тогдашней религиозной среде, и вместо этого выбрал карьеру бизнесмена. Он занимал множество постов и работал даже консультантом в области управления, прежде чем нашел подходящее место в 1920 г., когда он был принят на работу в компанию “McGraw-Hill Books” в отдел деловых изданий. В течение 5 лет он был редактором отдела книг из области социальных наук и экономики в издательстве “Harper & Brothers”. Служб-

ное положение обеспечило ему базу и аудиторию для разработки и распространения его идей в области бизнеса, экономики и социальных проблем. Тид был скорее реформатором в традиции Оуэна, чем наблюдателем вроде Гантта.

*Зарождение темы.* В своей первой книге “Инстинкты на производстве” [223] Тид представил на рассмотрение ряд наиболее важных инстинктов, которые, по его мнению, свойственны всем человеческим существам. Темы психологии и лидерства были продолжены в его публикациях в течение последующих двух десятилетий (Тид [224], [225]). Что же касается темы в данной главе, то свое наиболее важное суждение о менеджменте и социальной философии он сформулировал в книге “Искусство администрирования” [226]. Эта книга, как говорит в предисловии к ней Лоренс Эппли, содержит все лучшее из предшествовавших публикаций Тида, его опыта, толкования идей других авторов и попыток разобраться со всеми видами неравенства и несправедливости, с которыми он сталкивался в своей жизни. Она является подлинным шедевром Ордуэя Тида.

Свой анализ социальной философии и менеджмента Тид начал с уровня отдельного рабочего. Он полагал, что не существует неизбежного противоречия между эффективностью организационной структуры, с одной стороны, и счастьем и благосостоянием работника — с другой. И все же многие выражают свое недовольство книгой. Чего-то в ней не хватает. Этим недостающим компонентом, как считал сам Тид, является “ореол внутренней уверенности, энергии и ощущения значимости”. В соучастии в управлении он видел лучшее средство для создания политического, индустриального и экономического порядка, при котором все люди могли бы с достоинством и чувством самоуважения жить и работать, а менеджмент он рассматривал как решающий фактор и гарант того, что такое будущее станет реальностью.

По мнению Тида, менеджмент — это “тяжелая социальная обуза” до тех пор, пока не принимаются во внимание человеческие жизни. Людей никогда не следует сводить до уровня машины или делать жертвами “бездушного мира капитала, стремящегося только к прибыли”. Можно представить себе реакцию, которую вызвали эти идеи в 1951 г. Социальная ответственность не была тогда общепризнанной доктриной. Более того, тогдашние сторонники частного предпринимательства, как и сегодня, не видели никакой связи между стремлением бизнеса к прибыли и эксплуатацией людских ресурсов. Фактически они скорее представляли себе погоню за прибылью как элементарную защиту прав трудящихся.

*Тид строит свою аргументацию.* Исходным моментом серьезной аргументации, связанной с социальной ответственностью, должны быть цели данной организационной структуры. В конце концов, цели — это факторы, которые обеспечивают нам самое прямое проникновение в сущность того, что такое ценности в бизнесе и каковы приоритеты, которые бизнес придает каждой из этих ценностей. Тид полагал, что существует несколько общепризнанных корпоративных целей. К числу наиболее важных относятся цели легальные, технические, получения прибыли, индивидуальные и общественные. Стремящийся к успеху менеджер должен рассматривать все эти цели на предмет того, насколько они способствуют формированию эффективной организационной структуры. Большинство исходят из допущения, будто получение прибыли есть первичная движущая сила, которой подчинены все деловые операции. Это не так. Тид подчеркивал, что без достижения не менее важных вторичных целей не могут быть реализова-

ны первичные цели, закрепленные в уставе корпорации, а также стремление к прибыли.

В представлении Тида определение приоритетных целей — это один из самых эффективных способов информирования персонала о том, что для него представляет наибольший интерес. Если менеджеры не в состоянии сделать корпоративные цели привлекательными для рабочих “в отдаленной перспективе”, то они получают не более чем формальную, недоброжелательную и безразличную реакцию на свое стремление мотивировать рабочих к труду. Тид утверждал:

“Менеджеры должны быть экспертами в формулировании, упорядочении и объяснении целей, в обеспечении относительной привлекательности некоторых превалирующих или позитивных целей, в принятии мер по их всестороннему доведению до персонала, а также в создании дополнительных условий, которые обеспечили бы приемлемость целей по возможности всеми членами организационной структуры” [226, с. 23].

Тид подобно многим другим социальным критикам думал, что получаемое рабочим удовлетворение, его лояльность и продуктивность достижимы лучше всего тогда, когда персонал имеет долевое участие в конечном результате деятельности компании. По этим соображениям он пропагандировал участие рабочих в прибылях, которое могло бы способствовать формированию партнерских отношений между ними и менеджерами. В противном случае работники всех категорий участвовали бы лишь в создании прибыли, но не получили бы доли плодов своего труда.

В то же время превращение рабочих в пайщиков еще не означает кооперирования и активного труда. Связь между собственностью и производительностью не бывает автоматической. Некоторые компании проявили великодушие, оставаясь в то же время в русле патернализма, и рабочие отвергли такую форму поощрения. Патерналистский подход рано или поздно отвергается, так как в нем видят просто “замену автономного и равноправного соучастия рабочих в делах, которые они в конечном счете рассматривают как свои собственные” [226, с. 36].

Тид считал, что общество стало намного сложнее в 1951 г., чем в 1900 г. Соответственно мы вправе сделать вывод о том, что 80-е годы представлялись бы ему намного сложнее, чем 50-е. В его понимании тогдашнее общество характеризовалось существованием больших корпораций, школ, городов и правил. Благодаря таким масштабам и высокой степени мобильности людям, как представлялось, было сложнее прийти к единому мнению о том, как добиваться демократии, равенства и справедливости, чем раньше, когда экономика была менее урбанизированной, индустриализированной и сконцентрированной.

В наиболее активный период своей деятельности Тид предложил, чтобы менеджеры стали инициативными и “расшифровывали в деталях сущность и предназначение демократического общества” [226, с. 82]. В этот момент Тид проявил радикализм в области социальной критики. Тем не менее он был убежден в том, что, когда люди работают совместно для достижения достойных целей и когда творчество и смысл жизни подняты на новую ступень, их “справедливые демократические притязания” полностью удовлетворяются. Могли ли, как полагал Тид, менеджмент и менеджеры стать агентами социальных преобразова-

ний? Тид утверждал это, потому что верил: корпоративные задачи не следует рассматривать в отрыве от целей демократических. По его мнению, такие организации работают, в сущности, “демократически” в соответствии с “внутренним” назначением менеджмента. Он выдвигал следующие доказательства:

“Демократия как моральное устремление вместе со своим спутником — институциональным выражением — есть фактор, распространяющий свое воздействие на жизнь всех нас и на все сферы нашей деятельности. Хорошо организованное управление играет важную роль, помогая перенести присущие американцам устремления на процессы и процедуры, которые будут способствовать росту здоровых личностей” [226, с. 91].

Тид был идеалистом, но ему не был чужд и реализм. Он видел опасности демократии. Он цитировал Честера Барнарда и отмечал: свобода действия, мысли и слова, необходимая для демократических процессов, требует еще большего осознания ответственности, инициативы и приспособляемости к новым условиям со стороны каждого человека.

Кроме того, Тид предвосхитил многие современные проблемы и идеи, такие, как качество трудовой жизни, которое он называл *коллективным сотрудничеством*. В рамках такой системы рабочие и менеджеры совместно стремятся к “прогрессирующему совершенствованию каких-либо или всех стадий хозяйственной деятельности, преследуя цель повышения производительности всего предприятия” [226, с. 166]. Предпосылки подобного взаимодействия хорошо известны: гарантии занятости для рабочих, стандарты качества труда, критерии профессионального роста, нормативы трудосберегающей модернизации, процедуры разбора жалоб рабочих, классификация рабочих заданий, включая регулирование оплаты труда, а также меры на случай болезни, инвалидности или смерти работников.

Тид полагал: когда корпорации соответствуют этим условиям, персонал скорее поверит в то, что компания и ее руководители заботятся о нем, а последние со своей стороны больше будут думать о своей организации. Коллективное сотрудничество может быть наилучшим образом реализовано только посредством координации, которая включает все виды управленческой деятельности — доведение до сведения, оказание воздействия, интерпретацию и контроль политики своей организации. Менеджеры, согласно Тиду, должны спросить себя: “Знаем ли все мы, чего мы сейчас хотим, и направляем ли мы все наши усилия на достижение этой цели наилучшим образом?”

Он верил в то, что существует потребность в более совершенной оценке социальной и моральной значимости менеджмента и его роли в производственной деятельности и в обществе. Для него самый глубокий смысл понятия менеджмента заключается в том, что это “более динамичный вид управления с большим соучастием, при котором организованные административные отношения спланированы демократическим путем, не оставляют без внимания человека и содержат элементы этики” [226, с. 207].

В истории управленческой мысли имя Ордуэя Тида упоминается редко. Клод С. Джордж [78] пишет о нем как о “незначительном” авторе, а Даниэль Урен [254] также уделяет ему мало внимания. Конечно, значимость — это дело

вкуса. И безусловно, Тид не заслуживает такого внимания, как Тэйлор или Барнард. И все же он был одним из авторов нового времени в области менеджмента, который мужественно пропагандировал доктрину социальной ответственности. Его личная философия, особенно его озабоченность социальной справедливостью, была практически применена к проблемам реального менеджмента. Его скрытое, а иногда и явно выраженное представление о роли бизнеса в устранении социального зла опередило, по меньшей мере, на два десятилетия свое время. В 1951 г. было преждевременным высказывать соображения о том, что бизнес должен принимать какое-то участие в корректировке социальных проблем, не говоря уж о его весьма активной роли в их практическом разрешении.

С течением времени менеджменту пришлось участвовать в решении многих социальных проблем. В 60-е годы кампания за гражданские права и против расовой дискриминации побудила обратить внимание на вопросы занятости и равенства шансов продвижения по службе. В 70-е годы на передний план выдвинулись экологический кризис и роль бизнеса в защите окружающей среды нашего "космического корабля Земля". 80-е годы принесли еще больше проблем. Нам повезло в том, что идеи Тида, Гантта и других помогают нам жить в эти беспокойные времена.

### **Социальная ответственность и менеджмент**

Сталелитейные заводы выбрасывали в атмосферу дым и пыль в течение многих лет, а выхлопные газы автомобилей наполняли легкие миллионов людей, и лишь немногие из них жаловались на это вплоть до относительно недавнего времени. Что же побудило нас проявить столь сильный интерес к социальному воздействию бизнеса в последние годы? Существуют, по крайней мере, три причины роста общественного осознания данной проблемы.

Во-первых, люди стали более зажиточными, и их потребности изменились. На пороге XX столетия большинство людей заботились о работе и о том, чтобы были удовлетворены их потребности в средствах существования и безопасности. Те же сталелитейные заводы, которые загрязняли атмосферу, представляли рабочие места, когда занятость была более настоящей потребностью, чем состояние здоровья, особенно если вредные воздействия не давали о себе знать в течение 20 лет и не обязательно были связаны с выбросами сталелитейных заводов. Однако ситуация менялась по мере приближения к последнему десятилетию нашего столетия. Занятость по-прежнему имеет значение, но теперь все мы острее осознаем вредное воздействие загрязненной окружающей среды. Мы стали более зажиточными и все менее склонны жертвовать нашим здоровьем в будущем ради обеспеченности работой сегодня. Мы стали больше считаться с психологическими и физиологическими аспектами, зарабатывая средства к существованию.

Во-вторых, корпоративная форма организационных структур практически разделила собственность и менеджмент. Стало обычным явлением, когда руководители фирм уже не ее владельцы, и наоборот. Тождество между управленческой эффективностью и прибылью было нарушено после того, как к работе профессиональных менеджеров стали предъявляться дополнительные требо-

вания (Чэндлер [31]). Профессиональных менеджеров (несобственников) часто оценивают по таким показателям, как трудовые отношения, оборачиваемость капитала, невыход на работу, а иногда численность занятых и доля бюджета, которая на них приходится.

В-третьих, простая истина состоит в том, что менеджеры все больше осознают свою социальную роль. Собеседование с 513 руководителями, проведенное Корпорацией по изучению общественного мнения и опубликованное в журнале “США сегодня” (23 мая 1984 г.), подтвердило эту точку зрения. Входящие в выборку менеджеры высказывали мнение о том, что высокие этические нормы составляют важный компонент корпоративной ответственности, в то же время менее 40% опрошенных считают, что в их компании существуют высокие этические нормы. Руководители выразили убеждение в том, что компании должны взять на себя ответственность и бороться за чистоту окружающей среды, но лишь 32% считают, что корпорации делают достаточно, для того чтобы предотвратить загрязнение. И наконец, только 25% опрошенных руководителей ответили, что корпорации принимают специальные ответственные решения.

*Подведение черты в дискуссии.* В последние годы спор о социальной ответственности шел между сторонниками двух крайних позиций. Первая — это широко известная теория о необходимости максимизации прибыли. Теодор Левитт [125] утверждал, что “благотворительность и общество не имеют никакого отношения к деятельности корпораций. Задача корпораций — делать деньги”. Милтон Фридмен [71] высказался еще более прямо, утверждая, что профессиональные менеджеры суть агенты собственника и их главная задача состоит в том, чтобы наращивать прибыль.

Альтернативная позиция состоит в том, что бизнес — это социальный институт и он должен принимать во внимание воздействие своих решений на более крупную социальную систему. Корпорация, которая нанимает тысячи людей и затрагивает каждым своим решением миллионы других, не может в соответствии с этими доводами не считаться с социальным воздействием своих операций. Роберт Д. Килпатрик, председатель совета директоров корпорации SIGMA, заявил, что она является составной частью общины и “разделяет с этими общинами интересы и обязательства” (“Корпорация SIGMA” [32]). Вероятно, самым известным является пример Уильяма Марриотта, главы корпорации “Marriott”, который в своей деловой практике применяет принципы мормонского вероисповедания. Его вовлеченность через организацию бойскаутов Америки в борьбу против подросткового алкоголизма могла бы отрицательно отразиться на его деловых интересах, однако он утверждает, что иногда деловые компании должны “пожертвовать краткосрочными деловыми интересами ради социального выигрыша в отдаленной перспективе” (“Марриотт...” [150]).

Еще один пример: Филипп Виллерс, негласный руководитель компании “Computerization and Automatix”, — капиталист в области высоких технологий, его иногда называют “социальной совестью дороги 128”. Он — один из руководителей корпорации, который лично говорил с премьер-министром Греции о прекращении гонки вооружений, публично критиковал политику Рейгана в Сальвадоре и в настоящее время уделяет большое внимание организации “Международная амнистия” и Американскому союзу гражданских свобод. Он даже основал собственный фонд в поддержку пожилых людей (“Филипп Виллерс...” [180]).

*Некоторые вопросы и ответы.* Ответственность деловых фирм и менеджеров стала постоянной темой дискуссий на телевидении и в печати. В этом разделе мы сделаем краткий обзор некоторых вопросов, которые оказались в центре внимания многочисленных серьезных исследований и критики со стороны писателей, политических деятелей и других лиц, проявляющих интерес к роли бизнеса в современном обществе.

В начале 80-х годов профсоюзы и специалисты по экономике предприятий стали обращать внимание на странный феномен — оклады руководителей высшего звена в Соединенных Штатах. Мы не можем сказать с уверенностью, почему этот вопрос приобрел такую популярность. Причиной может быть тот факт, что руководители обращались к профсоюзам с просьбой уступить в вопросе о повышении заработной платы рабочим в интересах сохранения рабочих мест, в то время как они установили себе немалые “совокупные оклады” и активно занимались подготовкой к получению “золотых парашютов” (компенсационные пакеты, выдаваемые руководящему персоналу при уходе с фирмы) с целью обеспечения благосостояния в будущем. Нет сомнения, в какой-то мере негативные отзывы в печати были результатом того, что в США в отличие от Японии (где менеджеры зарабатывают меньше) в общем не существовало прямой корреляции между тем, что менеджер делал, и эффективностью работы компании, в которой он был занят.

Друкер [51] называет эти пакеты “эффектом жадности” и философски прекращает обсуждение этого вопроса как скандального, но совершенно не относящегося к делу, поскольку он затрагивает лишь немногих людей. Кроме того, утверждает он, профсоюзы и Налоговое управление США выражают уверенность в том, что они исправят положение в не очень отдаленном будущем.

О масштабах скандала свидетельствуют суммы, полученные в 1985 г. ведущими бизнесменами США: Виктор Познер из компании DWG получил более 12 млн. долл., в то время как Ли Якокка из компании “Chrysler” получил почти 12 млн. долл. (эта цифра возросла до 20 млн. долл. в 1986 г.). Известный биржевой спекулянт Бун Пиккенз получил свыше 8 млн. долл., хотя, как утверждают, его вклад в благосостояние корпорации и общества был весьма мал. В то же время “золотой парашют” стоимостью в 35 млн. долл. получил Мишель Бержерак из компании “Revlon” при слиянии с “Pantry Pride”. “Парашюты” стоимостью свыше 5 млн. долл. являются обычным делом.

С социальной точки зрения вопрос, конечно, заключается в том, насколько оправданы столь крупные суммы. Профсоюзы жалуются на то, что менеджеры зарабатывают слишком много по сравнению с остальными работниками. Владельцы акций сомневаются в том, действительно ли менеджеры являются их агентами или это независимые подрядчики, работающие на самих себя. Конечно же, “эффект жадности” делает свое дело, но существуют легитимные доводы в защиту подобных вознаграждений. Пожалуй, один из лучших доводов следующий: руководителя типа Якокки можно сравнить с профессиональным спортсменом или рок-звездой. Однако возникает вопрос: кто же заслуживает самой высокой заработной платы — директор одной из корпораций, которая по рейтингу журнала “Fortune” входит в 500 лучших корпораций мира, предоставляет работу тысячам людей и владеет активами большей стоимости, чем большинство стран, рок-звезда, королева красоты или свободные агенты? Рынок в значительной мере определяет экономическую стоимость всех услуг, и, конечно, таланты

лидеров в отраслях промышленности следует относить к числу самых дефицитных и ценных ресурсов. Несмотря на то обстоятельство, что их жалования могут иметь скандальный характер, большинство из нас, вероятно, выбрали бы судьбу руководителя корпорации, а не эстрадного артиста или спортсмена.

Еще один этический вопрос нашего времени — это ответственность за качество выпускаемой продукции. Прошло почти 15 лет после того, как компания “A.H. Robbins” прекратила продажу продукта “интраутерин” марки “Dalkon Shield”, но до сих пор она вынуждена периодически защищаться от претензий, в том числе по качеству продукта, в судах по всей стране. К настоящему времени компания выплатила свыше 179 млн. долл. в виде возмещения ущерба и судебных издержек. Компания “Ford Motor” до сих пор настаивает на том, что трансмиссия, которую она установила на 25 млн. автомобилей за период с 1968 по 1980 г., не проскальзывает, если мотор продолжает работать. Однако Центр безопасности автомобилей подсчитал, что такое проскальзывание привело к гибели более 200 человек и к тысячам травм. Центр считает, что компания “Ford” может оказаться перед необходимостью выплатить свыше 500 млн. долл. в счет покрытия ущерба, если все иски в суде будут признаны законными. Подобным же образом компания “Firestone Tire and Rubber” столкнулась с необходимостью платить немалую компенсацию за приписываемый ей дефект в шине марки “Firestone 500”. Сама компания говорит о более чем 8 тыс. судебных исков в связи с названной шиной, а также о том, что затраты на рекламации и другие связанные с дефектом меры уже достигли 180 млн. долл.

Продолжается дискуссия о наиболее подходящих формах судебного разбирательства дел об ответственности за качество выпускаемой продукции. Различия в законах штатов называют одной из причин существования потребности в федеральном законодательстве. Сторонники федерального законодательства отстаивают также мнение о том, что денежное возмещение в качестве наказания следует количественно ограничить.

Социальная проблема, связанная с ответственностью за качество продукции, является одной из главных в системе частного предпринимательства. Критики утверждают, что в системе свободного предпринимательства корпорация всегда должна иметь в виду благо клиента. Никогда не следует рисковать здоровьем и безопасностью тех, кто оказывает доверие корпорации, приобретая ее изделия или пользуясь ее услугами. Искушение “надуть” в рамках системы возникает, когда не существует необходимости сообщать о неблагоприятных результатах при испытаниях лекарств и других медицинских препаратов или публиковать жизненно важную техническую информацию, которая могла бы навести на мысль о небезопасной природе таких товаров, как самолеты или тормозные системы автомобилей. Подобная недобросовестность, если она имеет место, приводит к преждевременному выходу на рынок с целью получения прибыли. Укрытие информации или злоупотребление ею обычно подвергается критике как безответственное и неэтичное поведение (Дункан [54]). Его не следует защищать. Это незаконно, безответственно в социальном смысле, никогда не может быть оправданно и является результатом близорукого подхода к принятию решений.

Предпринимательские фирмы часто критикуют и редко хвалят, даже когда они активно проводят программы, направленные на разрешение социальных проблем. Например, компания ALCOA осознала, что алюминиевые банки быстро становятся фактором, угрожающим окружающей среде. В ответ на это компания

разработала программу повторного использования банок. Недавно ALCOA организовала “проблемные центры” для изучения вопросов экологии, здоровья и энергосбережения. Задача этих центров состоит в том, чтобы анализировать, определять приоритеты и рекомендовать мероприятия для преодоления текущих и прогнозируемых проблем.

Инициатива компании “Procter & Gamble”, отказавшейся финансировать телевизионные шоу с чрезмерным сексом и насилием, побудила другие фирмы, включая “Quaker Oats” и “General Foods”, прибегать к аналогичной политике. В 1981 г. компания “Procter & Gamble” — крупнейший покупатель рекламного времени на телевидении — отказалась финансировать 50 телевизионных программ, которые она считает низкокачественными (Уорк и Гамильтон [250]).

### Вопрос и ответ

То, что деловые круги оказались в центре критики по поводу их социальной ответственности, не должно нас удивлять. Но как фирмы отвечают на эту критику?

Организации по-разному реагируют на социальные потребности, которые возникают в их окружении. Иногда эта реакция имеет защитный характер: когда они несут судебную ответственность за нарушения качества продукции. Например, в 1980 г. “Levi Strauss” урегулировала в суде несколько требований в связи с обвинениями в том, что компания договорилась со своими посредниками о фиксированных ценах. Урегулирование обошлось в 12 млн. долл., но “Levi Strauss” настаивала на том, чтобы эта сделка не была признана судом. Хотя подобная форма защиты обходится в немалые суммы, довольно часто величину затраченных на подобные сделки ресурсов сравнивают с возможными затратами на удовлетворение претензий. Рассмотрим следующий пример.

Обычно фирмы начинают реагировать на социальные проблемы таким образом, который многие классифицировали бы как символический. Иногда он означает просто один из способов избежать прямого ответа на реальную проблему. В других случаях это может быть связанная с небольшим риском попытка решать социальные вопросы. Например, компания “Atlantik Richfield (APCO)” была отраслевым лидером, получив клиентуру относительно недорогоим способом. Различные акционеры в рамках этой организации (владельцы акций, персонал, менеджеры и др.) побуждаются к сбору информации и участию в выработке общественной политики, которая затрагивает деятельность компании. Американская ассоциация производителей сообщила, что в настоящее время насчитывается от 200 до 250 комиссий на уровне правления компаний, которые решают проблемы государственной политики, имеющие определенное отношение к деятельности промышленных компаний, тогда как в 1975 г. таких комиссий насчитывалось всего около 20. Интерес к социальным проблемам непрерывно растет.

Иногда фирмы могут оказать важные социальные услуги, не прибегая к значительным затратам своих финансовых ресурсов. В 1984 г. корпорация “Trailways” объявила о торжественном открытии кампании “бесплатно домой”, в рамках которой автобусная корпорация гарантировала бесплатный проезд домой молодых беглецов из дома. Корпорация разместила 250 тыс. объявлений и

финансировала рекламу в коммунальных службах. В первый месяц реализации программы около 200 молодых людей воспользовались бесплатным проездом домой. В Филадельфии корпорация SIGNA разработала программу нестандартных инвестиций, предусматривающую выборочное выделение ресурсов и капиталов для муниципальных инвестиций, которые позволят обеспечить решение “первостепенных социальных задач большого риска при более низких доходах, чем можно ожидать в нормальных случаях” (“Корпорация SIGNA” [32]). К этому времени корпорация предоставила среди прочего для сдачи в аренду недорогое жилье для пожилых людей, дома для семей с низкими доходами и недорогое альтернативное медицинское обслуживание для испаноязычного населения города.

Вероятно, одним из наиболее широко обсуждавшихся и спорных за последние годы является положение компании “General Motors” в Южной Африке. Дилемму GM лучше всего можно понять, если исходить из того, что компания непрерывно функционировала в Южно-Африканской Республике с 1926 г. Все это время апартеид был официальной политикой правительства. По мере того как предпринимались многократные и безуспешные попытки убедить руководство Южной Африки изменить эту политику, активисты в Соединенных Штатах и во всем мире высказали мнение, что экономические санкции и прекращение торговых связей являются средствами, необходимыми для того, чтобы вызвать нужные перемены. GM не реагировала на настойчивые требования уйти из страны. В качестве обстоятельств, оправдывающих продолжающееся присутствие компании в Южной Африке, назывались следующие:

1. Все иностранные компании, включая GM, оперировали в Южной Африке как гости страны, и средства, с помощью которых они могли бы оказывать влияние на социальные преобразования, ограничены. Как утверждала компания GM, она пыталась воздействовать на политику апартеида путем оказания давления на правительственную политику. Определенное давление оказывалось через такие организации, как Ассоциированная торговая палата Южной Африки, Объединенная промышленная палата, Американская торговая палата.
2. В ответ на частичное эмбарго, наложенное на Южную Африку правительством США в 1978 г., GM приостановила продажи полицейским властям и военным транспортных средств, специального оборудования для этих служб. В то же время компания продолжала продавать обычные автомобили частным лицам, так как считала, что ограничения на эти продажи на деле вынудят ее уйти с южно-африканского рынка из-за негативных отзывов прессы, неизбежных после такого поступка.
3. GM предприняла у себя ряд мер с целью уменьшения ее участия в апартеиде. Расовая дискриминация при найме на работу и продвижении по службе была ослаблена; все сооружения компании, включая столовые и социальные помещения, были десегрегированы; были предприняты попытки наладить обучение кадров, которое позволило бы еще большему числу черных африканцев продвигаться на руководящие посты.

В конечном счете GM не отказалась от инвестирования и не ушла из Южной Африки, убежденная в том, что если все фирмы США покинут эту страну, ве-

душая роль американцев в этом регионе будет существенно подорвана. Некоторые служащие компании высказали даже мнение о том, что такой шаг повредил бы самому черному населению, так как оно потеряло бы много рабочих мест.

Гипотетические проблемы такого рода трудно дискутировать и почти невозможно разрешить. Уход американских компаний, безусловно, повлек бы за собой потерю работы и страдания. Сократились бы также американское присутствие и лидерство. В то же время подобный поступок мог бы вызвать “кризис доверия” в белом правительстве Южной Африки. Никто не мог бы сказать с определенностью, каким мог оказаться конечный результат. Именно поэтому социально ответственные решения столь сложны и многомерны, и многие менеджеры избегают их принимать. Но такие решения принимать необходимо. Реальная трудность заключается в том, что ни деловые круги, ни правительство не захотят принимать окончательное решение. На примере с GM в конечном счете стало очевидным, что отказ от дальнейших инвестиций и уход были бы единственным правильным шагом, который отвечал бы требованиям общественности. Другие компании с неохотой приходили к решениям, которые они предпочли бы отложить или вообще их не касаться. И все же общество ожидает большего. Бизнес, полагают многие, слишком важное дело, чтобы стоять в стороне.

Принятие решений в деловом мире никогда не было простым делом. Никто не сможет убедить нас в том, что это будет как-то иначе в будущем.

Интерес к ответственности менеджмента не нов. На протяжении многих веков существовали поборники социальной ответственности бизнеса. Этот интерес реальный, подлинный, но несколько ироничный. В то время как мы никогда не должны оправдывать безответственность в принятии решений, следует ли ожидать, чтобы мораль в деловом мире была выше морали, свойственной всему большому обществу? Мы живем тогда, когда политические деятели бывают вынуждены уйти в отставку из-за должностных проступков. Даже религиозные лидеры не свободны от критики. Безответственные поступки совершают и менеджеры, поэтому справедливо ли ожидать от бизнеса того, чтобы он поднимался выше общепризнанного уровня морали.

В конце концов, мы должны выбирать более высокие стандарты поведения для политических деятелей и бюрократов, а также для руководителей делового мира. Общество заслуживает большего и, как предупреждал Гантт, имеет право требовать этого.

### Итоги и выводы

Социальная ответственность менеджмента мало обсуждалась в начале нашего столетия. Роберт Оуэн многое мог сказать, но большинство людей предпочли не прислушиваться к его мнению. Гантт попытался показать, что общественная совесть и безжалостный менеджмент вовсе не являются взаимоисключающими альтернативами. Благодаря этим людям, в особенности Ордуэю Тиду, спор о социальной ответственности оказался в центре внимания общественности.

Множество вещей стали очевидными сегодня. Во-первых, в настоящее время большая часть менеджеров считает, что организации имеют обязательства перед обществом, так же как и перед владельцами фирмы. Во-вторых, знание то-

го, что надо делать в отношении социальных ожиданий, дается нелегко. Всякое действие вызывает противодействие, и следует принимать во внимание как затраты, так и выгоды, связанные с общественной совестью. Случай с Южной Африкой служит хорошим примером. Если бы все американские фирмы отказались от инвестиций и бизнеса в Южной Африке, это привело бы к неблагоприятным социальным последствиям. Отказ от ведения деловых операций и инвестиций означал бы также безработицу для многих, кто едва сводит концы с концами на свою регулярную заработную плату. Но ничегонеделание могло быть интерпретировано как примирение с апартеидом. Никто не стал бы уважать фирму, которая явно или неявно согласна с такой политикой. Ставки высоки при принятии решений в условиях социальной ответственности, а правильный ответ не всегда легко найти.

В-третьих, менеджеры должны осознать, что подобные дилеммы не новы. Прецеденты социальной ответственности восходят еще к XVIII столетию, и такой образ мышления был обязателен для менеджмента с самого его зарождения. Этого нельзя избежать — если уж кому-то приходится управлять, то он должен обращаться к вопросу о социальной ответственности, и ответ никогда не будет простым. Принимать решения на оптимальном уровне непросто. Принятие стратегических решений — еще более сложное дело, а если сюда включены и социальные проблемы, то оно усложняется многократно. Принятие решений руководителями — это трудная и неблагодарная задача. Когда руководители принимают решения, учитывающие социальный аспект, а это происходит в большинстве случаев, работа становится еще труднее и еще неблагодарнее. И все же здесь можно найти утешение. Как отмечает Друкер [51], в Америке “никто не имеет какого-либо значения, за исключением людей, которые действительно ничего не значат”. Это одна из наших гарантий против тирании. “Мы восхищаемся людьми, которые никогда не будут представлять угрозу, — игроками в бейсбол, рок-звездами и идолами киноэкрана”. Лица, принимающие решения, должны набраться мужества. То обстоятельство, что их критикуют, служит лучшим доказательством того, что их труд имеет важное значение.

## Управление человеческим фактором

В течение почти всей первой четверти XX столетия менеджмент в США придерживался принципов научного управления. Имена Тэйлора, супругов Гилбрет, Эмерсона и Гантта ассоциировались и даже идентифицировались с развивающейся наукой управления. Несколько раз упоминалось имя Файоля, услышанное, вероятно, от европейских путешественников. И все же научный менеджмент оставался тогда общепризнанной нормой.

В начале 20-х годов менеджеры компании “Western Electric” на заводе в Хоторне (недалеко от Чикаго) предложили провести исследование условий труда и производительности. Как будет показано в гл. 9, намерение было вовсе не альтруистическим. Работа началась с изучения типичной проблемы научного менеджмента. Но прежде чем исследовательская работа в Хоторне была завершена, она уже представляла собой некий контрапункт в теории менеджмента.

По стандартам современного бихевиоризма хоторнские исследования не очень впечатляют. Сегодня приверженцы этой науки не придали бы этим работам никакого значения. Исследователи Мейо и Ретлисбергер не сразу были бы приняты в их братство, если бы вообще это произошло. Не оценивая научных достоинств или недостатков этих исследований, мы должны отметить неоспоримый факт, что менеджмент стал совсем другим с тех пор, как исследователи в Хоторне опубликовали свои результаты. Фактически эти работы означали вступление в эпоху школы человеческих отношений в теории менеджмента. Социологи заинтересовались вдруг проблемами промышленности, а такие вопросы, как мотивация, коммуникация и лидерство, стали легитимными темами в управленческих исследованиях наряду с изучением трудовых движений и затрат времени, планированием, организацией и контролем.

В части IV рассматриваются вопросы мотивации и лидерства. В гл. 8 прослеживается тема мотивации от Тэйлора до Скиннера, а в гл. 9 показано, как лидерство развивалось в качестве “американизированной” дисциплины.

## Труд и мотивация

### Исследование основных допущений о природе человека

Если мы впадаем в отчаяние от отсутствия перемен в отношении социальной ответственности менеджмента, как следует из гл. 6, то наши ожидания могут быть несколько выше, если мы обратимся к мотивации. Дело в том, что, даже если философские взгляды остаются неизменными, времена меняются как в менеджменте, так и в самом обществе. Нигде перемены не проявляются с такой очевидностью, как во взглядах новаторов менеджмента, касающихся человеческой природы и мотивации. Некоторые из этих взглядов по современным стандартам просто шокируют. Например, Тэйлор поражает даже самых равнодушных читателей, когда утверждает, что лучшие работники, имеющие дело с чугунными чушками на заводе, были настолько “тупы и флегматичны”, что по складу “своего ума напоминали скорее буйволов, чем какое-либо другое животное” (Тэйлор [222]). Скиннер [210] также пытается убедить нас в том, что поведение людей на деле не более сложно, чем поведение его подопытных голубей. Тем не менее большинство современных авторов по менеджменту настойчивы в своем мнении о том, что каждый человек уникален.

Несмотря на влияние Скиннера, доминирующее представление о рабочем проделало эволюцию от простого экономического существа до сложного психосоциального человека, который, будучи индивидуумом, все же поддается сильному влиянию со стороны коллег по работе и окружающей среды. Практически имидж человека на рабочем месте меняется столь резко от публикаций Тэйлора вплоть до теории потребностей Маслоу, что возникает вопрос, действительно ли одни и те же люди выступают объектами изучения обеих теорий. “Буйвол” со сталелитейного завода Тэйлора становится социальным существом в Хоторне либо даже ангелом или чем-то вроде божественного существа в гуманистическом представлении Маслоу. Наша задача в данной главе состоит в том, чтобы примирить между собой эти различные взгляды и дать некоторое представление о теории и практике мотивации, о том, как она изложена в отображенных нами теориях из области человеческих отношений и бихевиоризма в их приложении к менеджменту.

### Контрапункт в Хоторне

Что еще можно сказать об исследованиях в Хоторне? Вероятно, ничего или, во всяком случае, немного. И тем не менее начиная с 20-х годов то, что происходило в Хоторне, шт. Иллинойс, на предприятии “Western Electric”, со временем оказало радикальное влияние на управленческую мысль в отношении мотивации человека. Самый исчерпывающий отчет об этих событиях опубликовали Ретлисбергер и Диксон [196]. В то же время истоки событий прослеживаются вплоть до 1910 г. и включают такие не связанные между собой организации, как “General Electric”, “Commonwealth Edison”, торговые ассоциации, Национальная ассоциация электрического света и Национальный научно-исследовательский совет.

По-видимому, все началось с того, что компания “General Electric” решила увеличить продажи электрических лампочек. Естественно, что увеличение числа электрических лампочек означало рост выработки электроэнергии, и это заинтересовало компанию “Commonwealth Edison”. Национальный научно-исследовательский совет полагался на влиятельных руководителей таких фирм, как “Commonwealth Edison” и “General Electric”, как на советников и консультантов, поэтому он заинтересовался электрическими лампочками и электричеством. Ряд небольших монографий свидетельствовал о том, что существовала некая связь между производительностью рабочего и освещенностью, однако нужны были тщательные научные исследования, для того чтобы подтвердить эту связь, а подлинная наука стремилась к “некоммерческому” имиджу, который мог создать Национальный научно-исследовательский совет. Удалось убедить совет создать комитет по промышленному освещению при участии почетного председателя совета, которым оказался Томас Эдисон, а один из его членов, работающий на компанию AT&T, сразу же предложил завод в Хоторне в качестве испытательного полигона (Гринвуд и Вреге [86]). Завод в Хоторне рядом с Чикаго, шт. Иллинойс, принадлежал компании “General Electric”, на нем собирались телефоны для компании AT&T. Таким образом, коммерческие интересы неожиданно совпали с интересами чисто научными. Для ознакомления с некоторыми неизвестными и в общем интересными подробностями работ в Хоторне можно обратиться к работам Болтона, Тофтоу и Чипмана [21], а также Болтона и Гринвудов [85].

*Некоторые подробности исследований.* Исследования в Хоторне прошли четыре стадии и охватили более 20 тыс. рабочих (Касс и Циммер [29]). Эксперименты на сборке реле проводились для того, чтобы проанализировать влияние рабочего времени на производительность труда. Кроме того, проводились опыты по сокращению рабочего времени, перерывов на отдых и т.д. Была создана даже программа разработки стимулов к труду.

Эксперименты с расщеплением слюды проводились с целью определить влияние времени отдыха и продолжительности рабочего дня на производительность. Обширная программа опроса должна была выявить отношение рабочих к условиям труда. Хотя все эксперименты важны и интересны, недостаток места не позволяет нам дать их исчерпывающее описание. В то же время, возможно, именно в цехе контроля групповой разводки начали проявляться радикальные изменения в философии мотивации. Эксперименты здесь были сконцентрированы на некоторых аспектах неформальной организации. Постепенно исследовате-

ли подошли к пониманию того факта, что работа — это больше, чем зарабатывать на жизнь, даже в тяжелые времена. Рабочие также получают от работы существенные социальные выгоды. Фактически рабочий коллектив представляет собой социальную ячейку, которая может ограничить выработку каждого отдельного рабочего, установить собственную норму дневной производительности и даже эффективно использовать свое влияние для того, чтобы люди получали вознаграждения пропорционально количеству и качеству выполненной работы.

*Кто проводил исследования.* Ретроспективный взгляд на исследования в Хоторне сразу же вызывает в памяти два имени: Элтон Мейо и Фриц Ретлисбергер. Джордж Элтон Мейо родился в 1880 г. в Австралии, где он изучал этику, логику и философию. Он посещал даже медицинский институт, но не закончил его. Мейо приехал в Соединенные Штаты в начале 20-х годов, для того чтобы заняться научными исследованиями в Фонде Рокфеллера, прежде чем он начал работать в отделе промышленных исследований в Гарварде в 1926 г. Его наиболее важными книгами являются “Проблемы человека в индустриальном обществе” [155] и “Социальные проблемы индустриального общества” [156].

Фриц Ретлисбергер родился в Нью-Йорке в 1898 г., он был одаренным ребенком, увлекался геометрией, химией и физикой. Учился в Колумбийском университете и Массачусеттском технологическом институте, получил ученую степень в каждом из них, был разочарован высшим образованием и вернулся в Гринвич с намерением стать писателем (Ретлисбергер [195]). К счастью, он в последний раз решил испытать судьбу и поступил в Гарвардский университет, где его “взял к себе” молодой профессор из Австралии Мейо. Эта случайная встреча в конечном счете сильно изменила ход истории менеджмента.

*Как Хоторн повлиял на идеи мотивации.* Отзыв Тэйлора о загрузчиках чугунных чушек показывает, как мал прогресс теории и практики мотивации на протяжении периода действия научного менеджмента. Все это переменялось с появлением публикаций Мейо и Ретлисбергера. В книге “Менеджмент и рабочие” [196] Ретлисбергер и Диксон (один из руководителей компании “Western Electric”) пообещали не просто рассказать о хоторнских исследованиях, но и поведать об “испытаниях и несчастьях”, с которыми они столкнулись. Исходя из социального характера труда, авторы предложили, чтобы организации внедрили у себя “хорошо разработанную технику” диагностики человеческих отношений. Этот акцент должен стать философией действия организации и быть доведен до сведения всех людей, занимающих посты в менеджменте и органах управления. Просто иметь небольшое число хорошо подготовленных лиц, умеющих давать советы, недостаточно. Подобные навыки утрачиваются, как только человек уходит на пенсию или меняет место работы. Важно привлечь как можно больше людей и создать климат в организации, который стимулировал бы развитие человеческих отношений. Менеджеры должны осознанно участвовать в процессе изучения этих отношений и управлять, базируясь на том, что они узнали.

Проникновение в человеческую природу, которого удалось достичь Ретлисбергеру в Хоторне, получило дальнейшее развитие в его публикациях. В книге “Менеджмент и мораль” [193] он утверждал: поведение человека определяется настроением в большей мере, чем деньгами, и группы влияют на поведение индивида таким существенным образом, что это даже побуждает менеджеров признавать тот факт, что деловые фирмы суть больше, чем просто экономиче-

ские институты, они — социальные организационные структуры, состоящие из человеческих личностей, и ими следует управлять соответствующим образом. Книга “Человек в организационных структурах” [194] свидетельствует о широте взглядов Ретлисбергера.

Отношения между рабочим и специалистом по эффективности или инженером (т. е. *технологом*) служат иллюстрацией тех типов взаимоотношений, о которых писал Ретлисбергер. Технолог, как он полагает, оперирует на основе “логики эффективности” и рассматривает технологию, специализацию и автоматизацию как направления, способствующие снижению усталости. Вспомним, как все инженеры периода внедрения научного менеджмента утверждали, будто специализация и автоматизация освободят рабочих от тяжелого труда. Однако рабочие видят в тех же самых факторах средства снижения уровня необходимой для работы квалификации и последовательного уменьшения значения роли личности. То, что используется как спасительное средство на языке эффективности, становится источником недовольства на языке чувств.

Ретлисбергер был одним из первых, кто понял уникальность положения руководителя нижнего уровня как связующего звена между людьми. Он был сторонником обучения руководителей на нижних ступенях производства, но в то же время считал, что подобными учебными программами должны быть охвачены только люди с соответствующими установками, руководители должны быть готовы учиться всю жизнь, а кроме того, необходимо научить будущих менеджеров ставить вопросы, быть внимательными наблюдателями и принимать решения.

*Взгляд Мейо на человеческую природу и мотивацию.* Можно было бы ожидать, что идеи ученика (Ретлисбергера) являются отражением идей учителя (Мейо). В некотором смысле так оно и было. Но работы Мейо имеют отличительные особенности, которых нет у Ретлисбергера. Свою книгу “Человеческие проблемы индустриального общества” он начинает с предостережения о том, что “в промышленности, как и в медицине, тот, кто ищет простое средство от всех болезней, обречен на неудачу”. В менеджменте никогда не бывает простых ответов или очень быстрых решений, и горе менеджеру, который ищет такой ответ. Если таковой и будет найден, он, по всей вероятности, будет ложным.

Мейо интересовали многие индустриальные проблемы, в том числе усталость, монотонность труда и мотивация. Исследуя прядильные цехи на одной из текстильных фабрик недалеко от Филадельфии, он отмечал, что работа в них отвечает всем критериям “монотонной модели”. Полуавтоматический процесс требовал от рабочих внимания, достаточного для того, чтобы назвать этот процесс раздражающим, но недостаточного для того, чтобы процесс полностью поглощал их мыслительные способности. Цех никогда не выполнял заданных норм, и рабочие пессимистически смотрели на жизнь во всех ее аспектах. Текучесть достигала 250%. Мейо предложил ввести перерывы в работе и оплату за выработку, в результате текучесть кадров стабилизировалась на уровне 5—6%. Цех стал образцом для всех остальных отделений фабрики. При обсуждении этого исследования Мейо выдвинул один из основополагающих принципов всех теорий человеческих отношений, а именно *принцип индивидуальных различий*: “Все индивиды различаются между собой. Что надоедает одному, стимулирует другого”. Рабочие — это индивидуумы, и любая теория труда, которая побуждает менеджера обходиться со всеми одинаково, не будет иметь успеха. Опытный ме-

неджер и эффективная организационная структура всегда признают уникальность каждого человека. Названный принцип звучит бесхитростно, но он сложен, звучит банально, но на самом деле глубок. Рабочему может не нравиться конкретная программа стимулирования труда, и он может даже сопротивляться всякого рода переменам, но каждый хотел бы, чтобы его признавали и обращались с ним как с индивидуумом.

Мейо защищал социопсихологическое толкование роста производительности в Хоторне. Выпуск продукции увеличился, как он полагал, потому, что условия труда стали более сносными и рабочим было предоставлено больше свободы действий. Фактически его интересы становились все в большей мере социальными и политическими. (Этой теме посвящена третья книга его трилогии под названием “Политические проблемы индустриального общества” [157], которая не нашла такого признания, как две первые книги.)

Мейо указывал, что все общества имеют две основные цели. Первая — обеспечение материального и экономического существования всех его членов. Вторая — поддержание “спонтанного сотрудничества” во всей общественной структуре. Вызов заключался в том, чтобы выработать пути для достижения этих целей. Представлялось, что гипотеза “мешалки”, или “невидимой руки”, характерная для классической экономической теории, уже не в состоянии обеспечить добровольное сотрудничество. Менеджмент должен быть сверхактивным, для того чтобы сотрудничество стало реальностью. “Видимая рука” Чэндлера [31] стала для Мейо не только реальностью, она была нужна для экономического выживания и сотрудничества. В заключение можно сказать, что Мейо и в определенной мере Ретлисбергер сформулировали следующие руководящие принципы, которые столь же полезны, сколь и практичны:

1. Индивидуумы имеют уникальные нужды, потребности, цели и мотивы. Положительная мотивация требует, чтобы с рабочими обращались как с личностями.
2. Человеческие проблемы не могут быть простыми.
3. Личные или семейные проблемы рабочего могут неблагоприятно повлиять на производительность на рабочем месте.
4. Обмен информацией имеет важное значение, а эффективная информация представляет решающий фактор. Лишь немногие менеджеры, по мнению Мейо, достаточно образованны и имеют практический опыт для решения человеческих, социальных и политических проблем индустриального общества.

### **Теория потребностей и гуманизация труда**

Мейо и Ретлисбергер вынесли теорию мотивации за рамки экономических взглядов научного менеджмента. Они предложили идеи, имевшие влияние в то время, и заложили основы для новых разработок других авторов. Дискуссии о чувствах, мотивах и индивидуальных различиях несколько ускорили движение к разработке теории человеческих потребностей.

*Абрахам Маслоу и теория человеческих потребностей.* Если спросить любого студента-младшекурсника, изучающего бизнес, педагогику, искусство или науки, что он помнит из вводного курса психологии, то вряд ли он не назовет иерархию потребностей, автором которой является Маслоу. Это и не удивительно, ибо данная иерархия, вероятно, обсуждалась в свое время на каждом из четырех курсов, которые студент прошел в университете. Тем не менее тот простой факт, что иерархия потребностей хорошо известна, не делает ее менее основательной.

Абрахам Маслоу родился в Бруклине в 1908 г. Он получил ученую степень доктора психологии в Университете шт. Висконсин. Несмотря на то что годы непосредственно после завершения образования были омрачены тем, что Маслоу оказался жертвой антисемитских предрассудков, ему удалось получить должность научного ассистента у знаменитого психолога Э.Л. Торндайка в Колумбийском университете. Однако Маслоу вскоре оставил это место, потому что, когда Торндайк дал ему задание установить, в какой мере поведение обусловлено наследственностью и в какой оно является результатом влияния окружающей среды, Маслоу послал ему записку, что задание было “глупым” и его “не стоило делать” (Уилсон [248]).

К счастью, ни расовые предрассудки, ни глупые задания не обескуражили Маслоу и не помешали ему стать одним из широко известных и признанных психологов XX столетия. Впоследствии он стал деканом факультета психологии в Университете Брандейса и основоположником гуманистической психологии. Многие из его публикаций стали существенным вкладом в науку, хотя здесь наше внимание будет обращено в первую очередь на его самую популярную книгу “Мотивация и личность” [152].

Маслоу определил мотивацию как “изучение предельных целей человека”. Хотя все люди имеют, в сущности, одни и те же цели, различные культуры оказывают влияние на пути, которыми эти цели достигаются. Важная составная часть теории Маслоу заключается в том, что людям не дано полностью достичь своих целей. Если удовлетворена одна потребность или достигнута одна цель, другая потребность или цель приходит им на смену.

Маслоу сформулировал три фундаментальных допущения относительно человеческой природы, которые составляют основу его теории: 1) люди суть нуждающиеся животные, потребности которых никогда не могут быть удовлетворены; 2) состояние частичного или полного неудовлетворения потребностей побуждает человека к действию (согласно Маслоу, “лучший способ побудить кого-нибудь к поиску любви — отказать ему в ней”); 3) существует иерархия потребностей, в которой основные потребности более низкого уровня находятся на нижних ступенях, а потребности более высокого уровня — на самом вершине.

*Иерархия потребностей Маслоу.* В основании иерархии потребностей располагаются физиологические потребности в пище, воде, одежде и жилье. Это потребности выживания — без них мы погибнем. Эти потребности с нами с самого рождения. По мере того как физиологические потребности удовлетворяются, появляются потребности в безопасности и социальные потребности. Люди нуждаются в защите от опасностей и неопределенностей в будущем. В промышленно развитых странах пища уже может не быть проблемой для большинства населения, но оно ощущает настоятельную потребность в защите от не-

способности зарабатывать в старости, серьезных болезней и прочих опасностей в неопределенном будущем.

Не все потребности соотносятся с безопасностью и выживанием отдельной личности. Люди нуждаются также в общении и в ощущении причастности. Отсюда вытекает третий уровень иерархии — это *потребность в причастности*. Людям необходимы признание со стороны других и ощущение причастности к коллективу. Далее следует *потребность в уважении*, ибо каждый из нас стремится к нему. Нам необходимо верить: то, что мы делаем, имеет смысл, мы честны, благородны, нас принимают как друзей, как уважаемых коллег. Когда мы уверены в таком приеме, наша потребность в уважении удовлетворена. На самой вершине иерархии находится *потребность в самореализации* — возможно более полным выявлении талантов и мастерства, которые мы в себе выработали. В то время как остальные потребности часто удовлетворяются, лишь немногие “нормальные” личности самореализуются. Самореализация — это поиск, цель, а не какое-либо определенное свершение. Всегда есть работа, которую надо сделать, отношения, которые надо улучшить, возможности, которые надо использовать.

Маслоу разделил потребности в своей иерархии на две большие категории. *Дефицитные потребности* охватывают потребности на низших уровнях, включая физиологические, потребности в безопасности и причастности. *Потребности роста и развития* суть потребности в уважении и самореализации. Следует отметить, что дефицитные потребности удовлетворяются за счет факторов, так или иначе внешних по отношению к личности, к ним относятся, например, пища, здоровая окружающая среда, друзья и любимые люди, тогда как потребности роста присущи личности, ее внутренним характеристикам. Эта тема будет рассмотрена также при обсуждении темы обогащения труда.

Важное значение поддержания благоприятных условий труда Маслоу раскрыл в ходе своего обсуждения “теории угрозы”. Широкая общественность в целом и персонал в организации могут испытывать серьезные психологические проблемы, когда встречаются с опасностью. Когда индивид сталкивается с трудностями при достижении своей жизненной цели, возникает конфликт. Рассмотрим случай *угрожающих конфликтов*, когда работник вынужден выбирать между двумя одинаково важными, но взаимоисключающими целями. Например, коммерческого директора, который занимает выборную должность в местном муниципалитете, просят переехать, так как ему предстоит повышение в его фирме. Но этот шаг потребует от него отказа от депутатских обязанностей. Что он выберет: карьеру в своей организации или верность своим избирателям?

Еще одна, более серьезная угроза — *катастрофический конфликт*. В этом случае работник имеет дело исключительно с угрожающими конфликтами. По меньшей мере, в примере с переездом менеджер сможет или продвинуться по службе, или же сохранить свое депутатское положение. Но работник, которому “предложили” досрочный уход на пенсию, может оказаться перед единственным выходом — оставить дело всей своей жизни, просидеть в кресле-качалке остаток лет или устроиться на работу в какую-либо организацию, где он никому не нужен. Это и есть катастрофический конфликт. В самом крайнем случае он может привести к такому исходу, как самоубийство.

В отличие от некоторых, возможно большинства, психологов Маслоу дает нам понимание здоровой, а не патологической человеческой личности. Боль-

шая часть книги “Мотивация и личность” посвящена обсуждению самореализующейся личности. В качестве объектов для своей теории Маслоу использовал друзей, знакомых и студентов, которые, как он полагал, имели достаточно мотивов для самореализации. Первым существенным отличительным признаком самореализующейся личности является ее индивидуальная установка по отношению к жизни. Самореализующиеся люди “живут скорее в реальном мире природы, чем среди искусственного нагромождения идей, абстракций, верований, ожиданий и стереотипов, которые люди в большинстве своем путают с реальным миром”. Самореализующиеся личности воспринимают то, что существует реально, а не то, что они хотят и надеются видеть реальным. Они не эгоистичны, их интересуют жизнь других людей.

Но даже если самореализующиеся личности и заботятся о благосостоянии других, все их внимание сосредоточено на проблемах, поэтому о них часто думают как о холодных и надменных натурах. И все же подобный тип личности постоянно стремится к более тесным отношениям с близкими ему людьми. Более полное познание этих “других” образует его постоянную цель. Потребности в партнерстве становятся также потребностями самореализующейся личности, а забота есть существенный элемент дружеских взаимоотношений. Данный портрет чрезвычайно здоровой личности представляет нам человека, который нуждается в уединении, но любит ближних и заботится о них. Самореализующийся индивид ставит перед собой цели и работает для их достижения, в то же время он руководствуется принципами и этическим кодексом, который заставляет его иногда предстать перед людьми таким “добрым”, что другие могут даже невзлюбить человека, который столь явно демонстрирует ролевую модель для более “нормальных” людей в своей организации.

*Ревизия иерархии потребностей.* Несмотря на то что выдвинутая Маслоу иерархия потребностей остается популярной, она не свободна от недостатков. Один из самых очевидных — это невозможность для рядовых сотрудников распознавать различные уровни иерархии. Если эти уровни нельзя идентифицировать или выделить, то для менеджеров трудно, а иногда и невозможно индивидуализировать и конкретно адресовать мотивационные программы.

В ответ на эту критику Клейтон Алдерфер [3] выдвинул свою *теорию существования, связанности и роста* (ССР). Согласно этой теории человеческие потребности разделены на три категории: существование, принадлежность и рост. Потребности существования соответствуют физиологическим потребностям, потребности в безопасности у Маслоу; потребности в принадлежности аналогичны потребностям в причастности и самооценке, а потребности роста можно сравнить с потребностями в признании, уважении со стороны окружающих и самореализации.

Хотя теория ССР и нашла широкое признание благодаря ее относительной простоте, в большей своей части она совпадает с теорией Маслоу. Обе системы исходят из существования различных видов потребностей и предполагают их взаимосвязь, которой можно воспользоваться при выработке программ мотивации и поощрения индивидуального поведения в организационных структурах. В то же время Алдерфер не определяет потребности в рамках иерархической структуры и утверждает, что все потребности могут быть активными в любой данный момент. Некоторые из них, например потребности в росте, могут практически усиливаться по мере того, как они удовлетворяются (Митчелл [161]). Не-

смотря на то что полученные результаты исследований человеческих потребностей в целом лучше вписываются в теорию Алдерфера, она получила лишь ограниченную поддержку со стороны исследователей. Поэтому у нас мало оснований видеть в настоящее время в теории ССР радикальную альтернативу популярной и понятной иерархии потребностей, предложенной Маслоу.

*Концентрация на одной потребности: мотив достижения Макклелланда.* Если иерархия потребностей, даже такая простая, как у Алдерфера, покажется вам нереалистичной и запутанной, то теория мотивации, предложенная Макклелландом, адресована как раз вам. Эта теория сконцентрирована на одной потребности: потребности достижения. Макклелланд много сделал также в области исследований потребности во власти, но его наиболее значительным вкладом остается мотив достижения, который и станет темой нижеследующего обсуждения.

Дэвид Макклелланд родился в Маунтверноне, шт. Нью-Йорк, в 1917 г. Он изучал иностранные языки в колледже Мак-мюррей и закончил Университет Уэсли в 1938 г. Ученую степень доктора психологии он получил в Йельском университете, а затем с 1956 г. работал на кафедре общественных отношений в Гарварде.

Читая работы Макклелланда [139] и Макклелланда и Уинтера [141], невозможно не заметить высокого уровня подачи научного материала. Например, рассматривая тему экономического роста и мотива достижения, Макклелланд мастерски излагает связь между потребностью к достижению, как она в свое время изображалась в книжках для детей, и потреблением электрической энергии в более позднее время (здесь потребление электроэнергии используется как “показатель” измерения экономического развития). Основополагающей в исследовании Макклелланда была тема того, что мотив к достижению, по меньшей мере в какой-то своей части, является определяющим для экономического роста. Если выражаться конкретно, исследование было ориентировано на доказательство того, существует ли связь между потребностью к достижению и уровнями продуктивности отдельных личностей, организаций и обществ. Однажды обнаружив подобную связь, Макклелланд разработал учебную программу, задачей которой было стимулирование потребности достижения у менеджеров, владельцев малых предприятий и прочих групп.

Для иллюстрации практической значимости вышеизложенного в одном из исследований Макклелланд указывал, что собственники малого бизнеса, у которых вырабатывались потребности к достижению, оказались более активными участниками муниципального управления, больше инвестировали в расширение своего бизнеса, предоставляли рабочие места вдвое большему числу людей по сравнению с группами, не прошедшими подобного курса обучения (Макклелланд [140]).

Из исследований Макклелланда можно сделать несколько выводов. Однако один из наиболее важных касается мотивации предпринимательских способностей в обществе в целом. Макклелланд утверждал, что общества с повышенными мотивами к достижению порождают больше энергичных предпринимателей, а эти предприниматели, в свою очередь, ускоряют экономический рост. Предприниматели должны рисковать, а готовность брать на себя определенную долю риска ассоциируется с более высокой потребностью достижения. Кроме того, данные показывают, что люди с более развитыми мотивами достижения сами ве-

рят в то, что у них больше вероятность успеха, чем у тех, кто слабо верит в достижение. Люди с развитыми мотивами достижения проявляют большую энергию, трудоспособность, активный и творческий подход. И наконец, эти люди получают больше удовлетворения от сознания того, что они удачливы, чем от публичного признания и похвалы.

Макклелланд обращался также к вопросу о том, каким образом развиваются и могут развиваться мотивы высоких достижений. Во-первых, важно, чтобы родители или менеджеры устанавливали высокие стандарты поведения, доброжелательно и незамедлительно реагировали, когда дети или работники поступают в соответствии с этими стандартами. Для стран, которые хотят использовать высокие стандарты поведения для ускорения экономического роста, необходимо: 1) отказаться от ориентирования на традицию и стимулировать развитие личности своих граждан; 2) усиливать потребность достижения путем таких действий, как утверждение принципов высокой эффективности и установление стандартов высокой производительности; 3) добиваться лучшего распределения имеющихся трудовых ресурсов, направляя тех, кто наиболее пригоден к той или иной деятельности, в сферы, где они могут оказать максимальное воздействие на организационную и социальную эффективность, а также признавая и вознаграждая ориентированных на достижения людей в рамках фирмы и страны.

До сих пор мы обсуждали несколько теорий мотивации. Все они имеют нечто общее — концентрируют внимание на том, как человек побуждается к деятельности и как его энергия может быть направлена на достижение высокой производительности. Теперь же мы перейдем от изучения личности к изучению природы труда, поскольку труд и его значимость для работника должны быть постоянной заботой всех стремящихся к успеху менеджеров.

### **От индивида к рабочему месту: двухфакторная теория мотивации Герцберга**

Группа исследователей психологической службы в Питсбурге, работая в середине 50-х годов в направлении, не очень отдаленном от области исследований Маслоу и Макклелланда, нашла существующую теорию несовершенной, в результате чего появилась книга “Отношение к труду: обзор исследований и мнений” [101], написанная Фредериком Герцбергом с соавторами.

Герцберг родился в г. Линн, шт. Массачусетс, в 1923 г. Докторскую степень он получил в Университете Питсбурга, где также защитил магистерскую диссертацию в области здравоохранения. Работая в психологической службе в Питсбурге в качестве руководителя научно-исследовательских работ, совместно с коллегами он опубликовал первую из серии книг по вопросам мотивации. Позднее он был профессором психологии в Университете Кейса, а в настоящее время является профессором менеджмента в Университете шт. Юта. Проштудировав несколько тысяч публикаций на тему мотивации, Герцберг пришел к выводу о том, что в этой области много путаницы и нужен “свежий” подход.

*Новый подход к мотивации.* В книге “Мотивация к труду” [102] Герцберг, Моснер и Снайдерман выдвинули совершенно другой подход, чем тот, который содержался в книге “Отношение к труду...” [102]. Изучение литературы убедило авторов в том, что главная ошибка прежних исследований заключалась в их фрагментарности. Так, исследования, в которых рассматривались факторы, влияющие на установку рабочих на труд, лишь в редких случаях охватывали последствия этих установок. Вместе с тем исследования последствий установок на труд почти не касались их происхождения. По мнению Герцберга, не хватало исследований отношения персонала к работе в целом, в которых одновременно рассматривались бы факторы, установки и последствия. Это называлось комплексом или блоком “факторы—установка—следствие” (ФУС).

В поисках нового подхода Герцберг и его коллеги опрашивали профессиональных работников (таких, как бухгалтеры и инженеры) на пяти различных предприятиях в районе Питсбурга. Респондентов интервьюировали и просили рассказать о случаях, когда они были крайне удовлетворены или крайне не удовлетворены своей работой. Анализ полученных результатов обнаружил нечто такое, чего не знали исследователи мотивации ранее, а именно: факторы, вызывающие удовлетворенность работой, отличались от тех, из-за которых возникала неудовлетворенность. Другими словами, менеджеры должны считаться не только с единичными факторами, например условиями труда, но им следует также знать, что, если персонал не удовлетворен условиями, даже незначительные затраты на покраску оборудования, увеличение времени отдыха и создание музыкального фона могут способствовать разрешению мотивационных проблем в компании. Было установлено, что одни факторы способствуют возникновению удовлетворенности работой, тогда как другие действуют только отрицательно. Факторы, которые усиливают удовлетворенность, были названы *мотиваторами*, другие же факторы, понижающие удовлетворенность, получили название *гигиенических*.

*Что все это означает для менеджеров?* Результаты первоначальных научных исследований Герцберга, приведенные в книге “Мотивация к труду” [102], вызвали большой интерес среди руководителей. Герцберг показал, что определенные аспекты труда (он назвал их гигиеническими факторами, несомненно, по причине своей ориентации на общественное здравоохранение) суть “необходимые, но недостаточные условия мотивации”. Такие факторы, как политика компании и уважение, контроль, межличностные отношения с начальством и коллегами, а также общие производственные условия, образуют лишь базовые условия труда. Подобно тому как общественные водопроводы не делают человека здоровым, а только не позволяют ему стать “больным”, эти гигиенические факторы не могут быть мотиваторами. Они лишь повышают удовлетворенность человека условиями труда. Работник надеется на здоровое окружение, разумную политику компании и приятные взаимоотношения с начальником и коллегами. Если эти условия отсутствуют, то он не будет удовлетворен, но если они есть, то работник будет мотивирован к более высокой производительности.

Кроме того, факторы мотивации содержат возможности достижений, признания хорошо сделанной работы, позволяют взять на себя больше ответственности, предусматривают служебный рост. Эти факторы подчеркивают то, что работа должна быть источником самореализации и персонального роста.

Менеджер должен иметь в виду, что все факторы, которые могут лишь усилить неудовлетворенность в случае их отсутствия, являются *внешними*, или не присущими данному рабочему месту. Они связаны с окружением, коллегами по работе и политикой компании. Вместе с тем *мотиваторы* — *внутренние факторы*, т.е. они присущи самой работе. По мнению Герцберга, ключ мотивации прост. Если вы, будучи менеджером, советовал он, хотите мотивировать рядовых работников или других менеджеров, дайте им осмысленное задание, которое предполагает возможности достижения, роста и признания. Эта рекомендация, несомненно, породила идею *обогащения труда*, которая играет важную роль в новейшей истории и практике мотивации.

Третьей книгой “трилогии” Герцберга была работа “Труд и природа человека” [100]. В ней автор продолжил разработку методики, применяемой им в предшествующих публикациях, и приводил свидетельства в пользу того, что названная теория действительна в самых разных обстоятельствах. В книге защищаются результаты ранних научных исследований, которые подвергались суровой критике за относительно небольшую выборку среди профессиональных работников Питсбурга.

Важнейшим вкладом Герцберга является тот факт, что он предлагает менеджерам конкретный путь решения проблем мотивации через обогащение труда. Сторонники идеи обогащения труда утверждают, что труд должен быть более осмысленным. Недостаточно только расширять задания или чередовать их для уменьшения утомления. Работу следует заранее основательно планировать таким образом, чтобы она имела смысл для человека, ее выполняющего.

Одной из компаний, которые восприняли некоторые идеи Герцберга, была “American Telephone & Telegraph” (Форд [67]). В основу подхода АТ&Т были положены следующие три фундаментальных принципа:

1. Распределение рабочих заданий таким образом, чтобы рабочим были установлены естественные сферы ответственности и логические задания. Это называется *горизонтальная загрузка* или структурирование работы, которая должна быть логичной и понятной для тех, кто ее выполняет. Но сама горизонтальная загрузка представляет собой едва ли нечто большее, чем простое укрупнение технологических операций.
2. Предоставление рабочим больших возможностей контроля и ответственности за работу. Это означает *вертикальную загрузку* и фактически предусматривает выполнение рабочими определенных управленческих функций на своем рабочем месте.
3. Организация регулярной обратной связи по производительности с рабочим, что подразумевает наличие чувства ответственности, достижения и признания. Это также означает *вертикальную загрузку*, так как обратная связь по производительности и оценка последней традиционно считались управленческими функциями.

Опыт компании АТ&Т по обогащению труда, хотя и неудачный в ряде случаев, оказался чрезвычайно полезным.

Важно иметь в виду то обстоятельство, что теория Герцберга концентрирует внимание на задании и способах, с помощью которых работа становится более осмысленной. Тэйлор, Гантт и Гилбрет были одержимы идеей формулирования и измерения рабочего задания; Мейо, Ретлисбергер, Маслоу и другие авторы, писавшие о человеческих отношениях, настаивали на признании того факта, что задания выполняют в определенной среде; в то же время Герцберг убеждал в том, что задание должно иметь смысл. Формулировать и измерять задание, конечно, необходимо, но столь же важно вписывать работы в определенные социальные рамки. Если задание не имеет смысла само по себе, оно вряд ли будет мотивировать рабочих к более высоким достижениям.

Мы видим, что Тэйлор рассматривал природу человека несколько примитивно. Мейо, Маслоу, а затем и Герцберг видели в человеке в высшей степени уникального и “избранного” полубога. Но сейчас этот взгляд меняется в связи с появлением некоторых более популярных теорий мотивации. Образ человеческого существа снова претерпевает радикальные изменения. Мы не опускаемся на уровень буйвола, но нам не следует также подниматься на уровень ангелов. *Две заключительные теории, которые нам еще предстоит обсудить, Митчелл [161] классифицировал как мотивационные теории намеренного выбора.*

### Мотивация и человеческий выбор

Мотивационные теории намеренного выбора, которые, по наблюдению одного автора, составляют 80% новейших исследований в области мотивации, “рассматривают текущие ситуации или информационные факторы, которые оказывают влияние на намерение индивида предпочесть один поступок другому” (Митчелл [161]). Первая теория, которую мы вкратце изложили, имеет отношение к оценке самим работником результатов, которые будут получены в процессе выбора одного из поведенческих вариантов, когда поставлена простая цель максимизации отдачи. Человек рассматривается здесь как рациональный агент, ориентированный на поиск максимальной выгоды от ограниченных затрат энергии.

*Теория ожиданий.* Теорию ожиданий впервые предложил Виктор Врум [236]. Для того чтобы понять эту теорию, надо знать некоторые важные термины. Первый — это *ожидание*, которое, согласно Вруму, есть “вера в вероятность того, что за определенным действием последует конкретный результат”. *Валентность* — это привлекательность, или осознанная ценность, которую человек приписывает каждому конкретному результату. В свою очередь, величина валентности определяется тем, в какой мере полученный результат становится *средством* для получения чего-либо, представляющего определенную ценность. Например, рабочий может захотеть работать интенсивно, так как он считает, что тяжелая работа будет выше оплачиваться (высокое ожидание). Валентность более высокого заработка определяется тем, позволяют ли полученные деньги предположительно приобрести новый автомобиль, который так нужен рабочему и его семье. Поэтому мотивационное давление на человека, побуждающее его совершать определенное действие или выбрать определенную альтернативу, равно осознаваемой вероятности (ожиданию) того, что это действие приведет к

нужному результату, помноженной на осознаваемую ценность (валентность) этого результата. С практической точки зрения сущность теории Врума кратко изложена Пекотичем и Черчиллем [175] следующим образом:

“Мотивация человека на затрату усилий для выполнения какого-либо задания зависит от: 1) ожидания, т. е. осознания человеком вероятности того, что затраты определенных усилий на данное задание приведут к росту производительности; 2) механического действия, т. е. осознания человеком взаимосвязи более высокой производительности и получения более высокой отдачи, например лучшего заработка, продвижения по службе и т. д.; 3) валентности, т. е. осознания желательности получения конкретного вознаграждения” [175, с. 214].

Теория ожиданий Врума сложна для понимания. Чтение его книги “Труд и мотивация” мало поможет в уяснении его идей, так как здесь много внимания уделяется математическим характеристикам различных измерений. Тем не менее из книги Врума мы можем сделать четыре важных вывода, которыми могут руководствоваться менеджеры.

Во-первых, ожидание вознаграждения более значимо, чем это часто полагают. Люди делают выбор, исходя скорее из того, что, по их мнению, произойдет в будущем, чем на основе событий прошлого. Во-вторых, вознаграждение следует тесно и недвусмысленно связывать с такими действиями, которые являются необходимыми для данной организации. Те виды поведения, которые рассматриваются как полезные для организации, следует вознаграждать открыто, регулярно и щедро. В-третьих, люди по-разному ценят вознаграждения (тезис Мейо об индивидуальных различиях), так что, распределяя вознаграждения соответственно получаемым организацией результатам, следует учитывать желания каждого отдельного работника (Митчелл [161]). И наконец, в-четвертых, вознаграждение должно быть эквивалентно усилиям, затрачиваемым на выполнение рабочего задания.

Теорию ожиданий нелегко применить на практике. Она абстрактна и сложна в одном отношении, но она достаточно конкретна и проста в другом: все мы осознаем важность ожидаемого результата для формирования нашего поведения, а теория ожиданий позволяет применить все, что мы знаем о себе, к мотивации тех, с кем мы работаем.

Если мы захотим охарактеризовать неявное допущение, содержащееся в теории ожиданий относительно человеческой природы, то нам придется его передать одним словом: она рациональна. Люди рассматриваются как счетные машины; даже обладая ограниченной информацией, они оценивают поведение сегодня с точки зрения его вероятного результата завтра. Образ человека, предложенный другой теорией мотивации, а именно оперантным обусловливанием Скиннера, не столь хорош. Главные направления теории Скиннера были рассмотрены в гл. 3, где обсуждались проблемы науки и менеджмента. В этой главе мы рассмотрим его анализ мотивации.

*Оперантное обусловливание и Б.Ф. Скиннер.* Б.Ф. Скиннер родился в г. Сускеханна, шт. Пенсильвания, в 1904 г. Его тяга к психологии объясняется увлечением экспериментами русского физиолога Ивана Павлова. В 1931 г. он

получил докторскую степень в Гарвардском университете, спустя некоторое время перешел в Университет шт. Миннесота, а позднее в Университет шт. Индиана. Он вернулся в Гарвард в 1948 г. Фактически ни одна из книг Скиннера не была посвящена непосредственно менеджменту. Он изучал поведение голубей, а не людей. Тем не менее результаты его исследований были перенесены и на менеджмент, именно по этой причине мы должны рассмотреть его воззрения на мотивацию и обучение.

Скиннер считает, что теоретики мотивации излишне много внимания уделяют “внутренней сущности” и соответствующим факторам, таким, как потребности, мотивы и желания (Харт и Скотт [96]). Напротив, его теория сосредоточена исключительно на наблюдаемых явлениях — стимулах и реакциях на них.

Теория оперантного обусловливания, выдвинутая Скиннером, представляет своего рода теорию обучения. Обучение психологи определяют как любое относительно постоянное изменение в существующей взаимосвязи стимула и реакции на него. Обучение может происходить двумя способами: с помощью классического или оперантного обусловливания. При классическом обусловливании стимул предшествует реакции, как это происходило во время знаменитых опытов Павлова с собаками. При оперантном обусловливании реакция происходит до и в ожидании стимула. Это образует основу теории Скиннера.

Поскольку здесь мы не можем разъяснить теорию Скиннера в полном объеме, ограничимся обсуждением ее существенных элементов. Скиннер утверждает, что оперантное обусловливание — это процесс, при котором поведение изменяется и происходит обучение. Процесс обучения облегчается благодаря положительному подкреплению *необходимого поведения*. Положительным подкреплением может быть любой фактор, который усиливает частоту возникновения нужной реакции всякий раз, когда он имеет место. Денежное вознаграждение за хорошо сделанную работу — это положительное подкрепление. Но ключ к пониманию теории Скиннера следует искать скорее в способе, которым осуществляется подкрепление, или в режиме подкрепления.

До этого момента фактически ничего уникального в теории оперантного обусловливания нет. Даже Фредерик Тэйлор признавал потенциальное мотивационное воздействие положительного подкрепления. Однако предложенная Тэйлором система с различными ставками оплаты труда, по выражению Скиннера, была равнозначна *непрерывному подкреплению*. Всякий раз, когда рабочий производил единицу продукции в пределах или ниже нормы, он получал одну и ту же заработную плату. Даже если эта норма и была перекрыта, вознаграждение выплачивалось непрерывно, но ставка заработной платы изменялась. Подобное непрерывное подкрепление нам всем знакомо. Каждый раз, как только мы заканчиваем недельную или месячную работу, мы получаем свою заработную плату, а ее величина основана скорее на договорном соглашении, чем на достигнутой производительности.

Если мы через О выразим оперантное поведение (выпуск еще одной единицы продукции или окончание еще одного рабочего дня), а через С — последствия (получение дневной ставки или оклада), то мы можем продемонстрировать, что подразумевается под режимом непрерывного подкрепления, следующим образом:

О — С, О — С, О — С, О — С.

Всякий раз, когда имеет место такое поведение, достигается результат — человек получает заработную плату. Такой режим подкрепления поощряет стабильное, но без энтузиазма поведение. Основным стимул при этом — трудиться на протяжении интервала времени, необходимого для получения еженедельной заработной платы или производства количества продукции, достаточного для сохранения рабочего места.

В дополнение к непрерывному подкреплению менеджер может использовать какую-либо форму *частичного подкрепления*. Как подсказывает само название, нужное следствие не возникает после каждого повторения действия, подкрепление осуществляется через фиксированные интервалы времени или через некий переменный интервал. В дальнейшем мы будем иметь дело только с соотношениями этих интервалов, хотя принципы останутся теми же, что и при использовании временных интервалов. При подкреплении с *фиксированным интервалом* следствие наступает через определенное время. Например, могут повториться три или четыре задания, прежде чем работник получит положительное подкрепление. Символически это можно представить так:

О—О—О—С, О—О—О—С.

После выполнения каждых трех заданий подряд следует вознаграждение, или результат. Например, менеджер нанимает консультанта и сообщает ему, что частичные выплаты последуют через интервалы, когда проект будет выполнен на 30, 50 или 100%. Здесь стимул заключается в том, чтобы завершить выполнение проекта как можно скорее, с тем чтобы получить договорную оплату. Такой подход, вероятно, приведет к интенсивному и быстрому труду, но потенциально здесь также имеются проблемы. Как, например, можно сочетать ускоренный темп работы консультанта с ее высоким качеством?

При подкреплении с *переменным интервалом* невозможно предсказать точную повторяемость, которая приведет к желаемому результату. Символически это можно представить как

О—С, О—О—О—О—О—С, О—О—С.

Иллюстрацией этой схемы могут служить азартные игры. Никто не может точно предсказать, когда выпадет выигрышная карта при игре в покер или в какой момент “однорукий бандит” (игральный автомат) даст возможность выиграть. Подобная схема подкрепления является одним из главных стимулов деятельности исследователя в лаборатории. Никто не может знать, приведет ли еще одно повторение эксперимента к получению результатов большой научной значимости. Такая схема считается одной из самых стимулирующих форм подкрепления. Проблема состоит в том, каким образом эта схема может быть применена в области управления. Очевидно, что ни профсоюзы, ни кто-либо из работников не позволят предпринимателям платить заработную плату по случайной схеме. В то же время имеется множество примеров того, как идеи оперантного обусловливания применялись в различных организационных структурах.

В качестве примера инновационного характера рассмотрим использованный газетой “*Denver Post*” способ подкрепления с переменным интервалом с целью стимулирования продажи рекламных полос. Руководство газеты приобрело “автомат”, который можно было запрограммировать так, чтобы он выплачивал вознаграждение по вводимым документам с самыми разными характеристиками. Сотрудникам, привлекающим рекламодателей в газету, была предоставлена возможность играть на автомате всякий раз, как им удавалось продать рекламную полосу или ее часть. Каждая такая игра приносила выигрыш до 50 долл., хотя средний запрограммированный выигрыш составлял 12 долл. Очевидно, что средний выигрыш не представлял сколько-нибудь существенного стимула к интенсивному труду. Но возможность выигрыша в 50 долл. в обмен на каждую продажу и возбуждение, которым сопровождалась игра на автомате, выразились в огромном увеличении продаж спустя лишь несколько месяцев с начала этой кампании (Хиггинс [103]). О впечатляющих результатах сообщалось также в тех случаях, когда принципы оперантного обусловливания применялись на малых предприятиях, таких, как магазины бакалейных товаров или залы для видеоигр (Комаки, Уодделл и Пирс [117]).

О менеджменте и мотивации написано настолько много, что менеджеры часто не могут сориентироваться в противоречивых предписаниях теорий мотивации. Как может менеджер разобраться в области исследований, в которой не могут договориться между собой сами ученые?

Менеджерам следует обратить свое внимание на основополагающие сходства, а не беспокоиться о различиях. При внимательном изучении этих вопросов нельзя не учитывать того, что люди неодинаковы — они имеют различный опыт, стремятся к различным целям и движимы разными потребностями. Конечно, даже самый отзывчивый менеджер не может создать программу мотивации, которая устроила бы всех работников. А если бы он и смог, организация вряд ли позволила бы ему это сделать. И все же менеджеры должны относиться к своим работникам как к личностям. Они должны считаться с тем, что каждый человек, который работает с ними и на них, имеет уникальные способности и потенциал для того, чтобы содействовать достижению целей организации.

### Итоги и выводы

В этой главе мы попытались разобраться в сути теорий мотивации человека. Работы теоретиков по человеческим отношениям, таких, как Мейо, Ретлисбергер и Маслоу, были сопоставлены с более наивными представлениями научного менеджмента. Были рассмотрены также близкие к нам современные бихевиористские взгляды Макклелланда, Герцберга, Врума и Скиннера. Хотя эти теории и различаются между собой по центральным проблемам и сложности, однако все они весьма поучительны.

Один из наиболее существенных выводов данного обсуждения — допущения авторов о природе человека весьма различны. Именно этим в значительной мере и определялись те результаты, к которым они приходили. Тэйлор сравнивал загрузчиков чугунных чушек, особенно если речь шла о хороших работниках, с сильными, неповоротливыми буйволами. Способы контроля и процедуры, кото-

рые он выработал, свидетельствовали о его механистическом взгляде на человеческую природу. Допущения, которые выдвинул Маслоу, логически привели к противоположным выводам. Результаты допущений Скиннера в такой же мере предсказуемы.

В следующей главе мы рассмотрим лидерство и начнем как раз с того, чем эта глава заканчивается, а именно с допущений менеджера о персонале, который отвечает за выполнение важных заданий.

## Лидерство

### Искусство, стиль, наука?

“Джаз — не единственный исконно американский вклад в мировую культуру. Лидерство как содержание теории и научных исследований есть результат исключительно американского творчества” (Стогдилл [219]). Что за странные притязания? Если бы это было сказано кем-нибудь другим, а не Ральфом Стогдиллом, который воплощал целое направление научных исследований в области лидерства, мы не приняли бы эти слова всерьез. Лидерство относится к числу вопросов, имеющих важное значение для любой цивилизации. Что же касается смены цивилизаций, то США слишком молоды для того, чтобы мнить себя родоначальником столь важной области знания. Конечно, Стогдилл не хотел сказать, что идея лидерства исходит из США, скорее он указывал, что здесь возникла теория лидерства и начались его исследования.

Нет ничего удивительного в том, что понятие “лидерство” привлекает столь большое внимание. В мире неоднократно одерживались невероятные военные победы, создавались могущественные корпорации и сильные профессиональные объединения, и все это благодаря дальновидности и руководству немногих лиц. Хотя и справедливо мнение о том, что не все лидеры становятся менеджерами, все же трудно себе представить преуспевающего менеджера, который не был бы хорошим лидером. Такое сложное и разнообразное поле деятельности, как лидерство, представляет собой особый вызов для человека, стремящегося найти его истоки и стимулы. Безусловно, их можно найти или, по меньшей мере, вообразить, если всматриваться в прошлое достаточно внимательно. Например, исследования на тему лидерства начались с того, что внимание было направлено на относительно малое число великих людей, которые живут в любом обществе, работают в любой организации и, как представляется, обладают определенными чертами характера, которые присущи не всем и не в одинаковой степени. Именно с этого и мы должны начать наше исследование и обзор материала.

Примерно в середине XX столетия научные исследования в области лидерства столкнулись со следующей дилеммой. Подход, основанный на чертах характера и направленный на идентификацию личных качеств выдающихся лидеров, оказался безрезультатным. В этом случае приходилось иметь дело со слишком большим числом исключений, относящихся к почти каждой черте характера.

Однако непоследовательность в теории, как правило, приводит к неадекватным практическим действиям.

Центр внимания был перемещен на поведение лидера, и это означало повышенный интерес к тому, что подразумевается под понятием “лидерство”, свойственными ему методами руководства, представлениями лидера о ведомых и т.п. В конечном счете многие теперь считают, что неуловимый шифр для предсказаний в сфере лидерства следует искать в соответствии реакции лидера и ситуации, с которой он столкнулся. В большинстве современных исследований лидерства преобладает ситуативный, ориентированный на обстоятельства взгляд.

Данная глава спланирована таким образом, чтобы в ходе изложения предложить вниманию читателя одну, а в некоторых случаях и две доступные иллюстрации, освещающие каждую отдельную фазу развития теории лидерства и соответствующих научных исследований. Предлагаемые нами “образцы” отображены исходя из особой ориентации на лидерство в рамках настоящего обзора.

### Искусство лидерства

Стогдилл [219] указывал на то, что первые системные исследования по теме лидерства были направлены на идентификацию характерных черт выдающихся лидеров. Это неудивительно. Все мы восхищались когда-то достижениями великих людей. История богата примерами жизни личностей, которые достигали величия или, как выразался Шекспир, это “величие им было навязано”. Прошло немало времени, прежде чем исследователи обратились к поиску признаков, которые предсказали бы, каким образом отдельные личности достигают величия.

В качестве примера подобной ситуации можно привести точку зрения, которую выдвинул Ордуэй Тид, уже упоминавшийся в гл. 7. Задолго до того, как он написал книгу “Искусство администрирования” [226], он опубликовал книгу, посвященную лидерству. Эта книга называлась, как нетрудно догадаться, “Искусство лидерства” [225]. Лидерство он определил как “оказание влияния на людей с целью совместного достижения некоторой цели, которую они считают желательной”. Тид полагал, что большинство людей хотят принадлежать к какой-либо ориентированной на достижение цели группе, например предпринимательской компании, церкви, синагоге или гражданскому клубу. Поскольку лишь немногие призваны быть лидерами, большинство людей хотят, чтобы их вели, и чувствуют себя удовлетворенными в качестве ведомых. Как правило, лишь немногие проявляют себя как лидеры, и именно эти личности представляют для нас особый интерес.

Людей можно вести за собой многими способами. При этом можно пользоваться советами, и такие советы, действительно, представляют эффективный инструмент для налаживания хороших отношений. Иногда лидеры запугивают, но увещания или ободряющие беседы скорее ведут к успеху. Тид рассматривает пользу убедительных и обоснованных логических аргументов. Как бы то ни было, именно случайный намек на ситуативную природу лидерства был самым примечательным моментом в его работах. Несмотря на то что Тид концентрировал свое внимание в первую очередь на личных качествах лидера, он сознавал,

что лидеры используют “логику событий” в случаях, когда наступает подходящее время для того, чтобы пустить в ход свое влияние. Иногда предусмотрительные лидеры сами создают проблемные ситуации, на которые они могут особым образом реагировать. Возможно, именно поэтому лучше всего запоминаются те лидеры, которые ставили перед собой достойные и вызывающие цели, а затем реагировали на это соответствующим образом. Линдон Джонсон был известен своей идеей “Великого общества”, Джон Ф. Кеннеди — своей целью высадить человека на Луну еще до конца десятилетия, а генерал Дуглас Макартур — обещанием вернуться на Филиппины.

Цели, которые укрепляют авторитет лидера, должны быть четко определены и привлекательны. Это должны быть цели, с которыми ведомые с энтузиазмом работники идентифицируют себя. “Закон ситуаций”, как его рассматривала Фоллетт [66], предполагает, что ситуация задана и лидер на нее реагирует определенным образом. Тид отстаивал аналогичную точку зрения, но он пошел в другом направлении, указывая на то обстоятельство, что ситуация может быть создана опытным лидером. История свидетельствует о том, что часто именно так и происходит.

*Что необходимо для того, чтобы быть лидером.* Как и большинство авторов, писавших ранее о лидерстве, вопреки “логике событий” и “закону ситуаций” Тид был убежден, что преуспевающие лидеры обладают определенными и четко идентифицируемыми чертами. К наиболее существенным из них относятся следующие:

1. Физическая и эмоциональная выносливость. Лидерство — это тяжелая работа, поэтому лидер должен обладать выносливостью значительно выше среднего уровня.
2. Понимание назначения организации и направления ее деятельности. Лидер должен иметь цели и воодушевлять других на их достижение.
3. Энтузиазм. Хорошие лидеры часто считаются “одержимыми”. Их энтузиазм так или иначе трансформируется в господство и влияние.
4. Дружелюбие и привязанность. Тид считал, будто для лидера хуже, когда его боятся, чем любят. Лидерам необходимо, чтобы им симпатизировали ведомые, если они хотят воздействовать на последних.
5. Порядочность. В соответствии со своими принципами Тид считал, что лидеры должны заслуживать доверия.

Работники хотят, чтобы лидерами были люди решительные и вызывающие у них доверие. В свою очередь, подчиненные должны быть уверены в том, что дело находится в надежных руках. Лидеры должны живо реагировать на неправильные решения и преодолевать искушение порицать других за свои ошибки. Позиция Гарри Трумэна, заявившего, что “ответственность остается всегда”, снижала ему уважение и придала его согражданам уверенность в том, что президент при необходимости сам займется серьезными проблемами. Хорошие лидеры должны быть достаточно коммуникабельными, иметь чувство юмора и, возможно, что самое главное, быть хорошими педагогами. В конечном счете лидер — единственный учитель, которого когда-либо имели многие сотрудники.

*Как лидеры ведут за собой.* Эффективный лидер доводит свои ожидания до подчиненных и определяет границы свободы их действий. Как мы уже упоминали, Тид был идеалистом, но он знал человеческую природу и был реалистом, рассматривая ее. Он даже допускал, что власть оказывает коррумпирующее воздействие и может вызвать тщеславие. Беглый взгляд на историю подтверждает этот вывод, поэтому мы должны проявлять особую осторожность в отношении рисков, связанных с лидерством. Например, Тид знал, что лидеры часто стремятся к самовозвышению по сравнению с большинством окружающих. Иногда лидеры отстаивают свой собственный путь, настаивают на своем, даже если другие с ними не соглашались. Часто они полностью отождествляют себя со своими целями, тогда любое несогласие воспринимается ими как предательство. Вспомним эксцентричное поведение Фредерика Тэйлора в деле о тарифных ставках на Востоке страны. Захватывающее занятие — читать о достижениях великих исторических личностей, в то же время тягостно узнавать о слабостях тех же самых людей, когда они, в конце концов, неадекватно реагировали на “логику событий”.

Когда мы рассматриваем взгляды Тиды на общественное сознание (гл. 7), то вовсе не удивляемся тому, что в 1935 г. он осмелился обратиться к важному вопросу о женщинах-лидерах. Он установил, что иногда женщины чрезвычайно критичны по отношению к женщинам-лидерам, которые, как правило, предъявляют более высокие требования к подчиненным им женщинам, чем коллеги-мужчины. Он считал, что наиболее преуспевающие женщины-лидеры — это те, которые остаются самими собой, кто гордится собой как женщиной и у кого физическое совершенство и пронизательность дополняются гордостью за целостность своей индивидуальности и женственность. Вопрос о том, как женщины-лидеры наших дней могли интерпретировать подобное отношение, остается открытым, но, зная Тиду, мы можем только предположить, что это отношение было неподдельным и искренним.

В одном из наиболее глубоких высказываний относительно лидерства Тид утверждает, что “хорошее руководство зависит от хороших последователей. Лидер указывает путь, тогда как его последователи должны решать, насколько хорош этот путь”. Это высказывание можно считать глубоким уже потому, что здесь впервые содержится намек на одну из идей теории менеджмента, которая была развита значительно позднее. Она заключалась в том, что лидерство определяется не только личностными характеристиками лидера.

### **Отход от теории личных качеств лидера**

Большинство ранних исследований в области лидерства проводилось по инициативе военных по очевидным соображениям — они всегда нуждались в многих хороших лидерах. Если бы можно было выделить характерные черты хороших лидеров, то можно было бы без труда узнать будущего лидера. Но, к сожалению, перечень основных характерных качеств лидера оказался чрезмерно длинным, к тому же противоречивые выводы, вытекающие из набора этих особенностей, нельзя примирить между собой. Разочарование привело некоторых исследователей к тому, что они стали просто отрицать всякую связь между характерными качествами личности и лидерством. Другие авторы продолжали иссле-

дования в этом направлении, и некоторые были уверены в том, что, хотя личность и имеет какое-то отношение к лидерству, эта связь более сложная, чем представлялось сначала. Область изысканий была расширена с целью нахождения других факторов, которые позволили бы найти выход из затруднительного положения.

По мере продвижения по этому пути стала проявляться вся сложность проблемы лидерства. Становилось все более ясно, что личность лидера, стиль лидерства и общая ситуация — детерминанты эффективного лидерства.

*Начинается поиск теории.* Идеи Тида о лидерстве имели интуитивный характер и вытекали в первую очередь из его личного опыта. Не прошло и десятилетия после публикации “Искусства лидерства”, как в Университете шт. Огайо были начаты чрезвычайно важные исследования в области лидерства.

Шартл [203] отмечает, что, хотя междисциплинарная программа исследований лидерства в Огайо фактически была начата в 1945 г., истоки этих исследований восходят к программе изучения профессий, профинансированной Министерством труда США и Комиссией по трудоустройству военных кадров, которая была реализована в 1934 г. Одним из пионеров этих исследований был Ральф М. Стогдилл.

Стогдилл родился в 1905 г., сделал блестящую карьеру преподавателя по специальности “наука управления и психология” в Университете шт. Огайо, где защитил докторскую диссертацию. Он сотрудничал в бюро молодежных исследований, а также служил чиновником в американской береговой охране. В 1946 г. стал помощником руководителя исследований в области лидерства при Университете шт. Огайо. Он автор многочисленных книг и статей по лидерству и остается признанным авторитетом, внесшим значительный вклад в данную область науки (Ван Флит [235]).

Исследования в области лидерства в шт. Огайо имели важное значение по нескольким соображениям (Шрайсхейм и Берд [200]). Многие считают, что эти исследования существенно дополняют ту методику изучения лидерства, которая считается традиционной. До 50-х годов господствующей была теория личных качеств. Стогдилл [219] изменил этой традиции, основательно изучив исследования о лидерстве, и выдвинул следующий аргумент: хотя некоторые характерные особенности свойственны всем лидерам, лидерство лучше “рассматривать во взаимодействии многих независимых переменных, которые находятся в состоянии непрерывного движения и изменения” [219, с. 64]. Этого аргумента оказалось достаточно для того, чтобы переменить господствовавшие ранее взгляды на лидерство как на некоторый набор личных качеств и рассматривать лидерство как активную деятельность. На первый план выдвинулся приоритет изучения поведения лидера, а не его личных качеств.

Наибольшую известность проводившимся в шт. Огайо исследованиям принесла идентификация двух факторов, или измерений, лидерства: внимания к подчиненным и введения в структуру. *Внимание* включает поддержку подчиненных, дружелюбие и признание индивидуального вклада каждого в достижение общей цели; *введение в структуру (посвящение)* в большей мере касается аспектов ориентации на решение поставленной задачи, например управления, оценки результатов деятельности, календарного планирования и пр. В отличие от более поздних теоретиков исследователи из шт. Огайо не представляли себе эти изменения как конфликтующие или исключаящие одно другое. На деле эффективные

лидеры могут находиться на высоком уровне в обоих измерениях. Внимание и структура мыслились скорее как взаимодополняющие, чем конфликтующие, аспекты в поведении лидера. Но даже несмотря на комплементарность, которая перешла в более поздние методические подходы, например Блэйка и Мутона [16], исследования поведения лидера, а также форм проявления лидерства начали сближаться, по меньшей мере косвенно, на основе сближения взаимоисключающих допущений о лидерстве и его стилях.

*Допущения о лидерстве и его стилях.* Хотя внимание к подчиненным и введение в структуру в исследованиях шт. Огайо были признаны параллельными, многие последующие разработки в области менеджмента стали сопоставлять взаимоисключающие стили лидерства. Возможно, дихотомии между ориентацией на задачу и на персонал, автократией и демократией и т. д. были использованы для удобства теоретических рассуждений, что облегчило менеджерам задачу выделения различных типов поведения лидеров. Или же, вероятно, исследователи, предложившие выбор из взаимоисключающих стилей, действительно считали, что разнообразие стилей может обеспечить высокую эффективность руководства. В любом случае такая дихотомия прочно закрепилась в литературе о менеджменте.

Рассмотрим дихотомию, с которой мы сталкиваемся, когда исследуем допущения лидера относительно подчиненных. Это было удобно скомпоновано Дугласом Макгрегором [145], который полагал, что манера поведения менеджеров менее трех десятилетий назад поставила их в положение “лицом к прошлому и спиной к будущему”. В своих действиях они исходили из допущений о сотрудниках, которые, возможно, и были правильными по отношению к прошлому, но, безусловно, неадекватно отражали современную ситуацию.

Дуглас Макгрегор родился в Детройте, шт. Мичиган, в 1906 г. Докторскую диссертацию он защитил в Гарварде в 1935 г. и там же работал, пока не перешел на должность сотрудника в сектор промышленных отношений при Массачусеттском технологическом институте в 1937 г. Позднее он был руководителем этого сектора. С 1948 до 1954 г. он был президентом колледжа в г. Антиохе, после чего вернулся в МТИ и работал здесь в качестве профессора по промышленному менеджменту вплоть до своей смерти в 1964 г.

Наиболее значительной книгой Макгрегора была “Человеческая сторона предпринимательства” [145]. В ней он предложил наиболее известную дихотомию менеджмента: теорию X и теорию Y. Теорию X Макгрегор назвал “традиционным взглядом на управление и контроль”. В соответствии с этой точкой зрения лидер формулирует следующие предположения относительно персонала, который находится под его руководством:

1. Каждый нормальный человек не имеет желания трудиться и стремится уклоняться от работы, насколько это возможно.
2. В силу того, что люди не расположены к труду, их следует принуждать, контролировать, руководить ими и угрожать им наказанием, если они не предпринимают достаточных усилий для того, чтобы достичь поставленных организацией целей.

3. Каждый нормальный человек предпочитает, чтобы им управляли, он стремится избежать ответственности и относительно нечестостлюбив. Больше всего люди желают личного спокойствия.

Вместе с тем лидер, усвоивший теорию Y, которую Макгрегор рекомендует как средство “интеграции индивидуальных и групповых целей”, исходит из других допущений в отношении своих подчиненных:

1. Затраты физических и духовных сил на работе столь же естественны, что и при игре или отдыхе.
2. Угроза наказания или внешний контроль не являются единственными средствами, стимулирующими достижение поставленных организацией целей. Люди наделены способностями к самоуправлению и самоконтролю при достижении целей, которым они привержены.
3. Приверженность целям является функцией вознаграждения, ассоциирующегося с достижением этих целей.
4. Нормальный человек, поставленный в соответствующие условия, не только берет на себя ответственность, но и стремится к ней.
5. Склонность к творчеству, богатое воображение, изобретательность и созидательность при решении организационных проблем часто встречаются у людей.
6. В условиях современного индустриального общества интеллектуальный потенциал нормального человека лишь в редких случаях используется полностью.

В соответствии со взглядами Макгрегора принцип, который выведен из теории X, — это управление и контроль, осуществляемые авторитетом. Напротив, теория Y основана на принципе интеграции, или создании таких условий, в которых члены данной организации наилучшим образом достигали бы целей, направляя свою энергию на достижение успеха предприятия. Такой принцип интеграции в буквальном смысле создает условия, при которых отдельные личности достигают собственных целей, внося при этом вклад в достижение целей всей организации, — это и есть процесс взаимодополнения.

Предположения лидера имеют важное значение, так как по Макгрегору то, во что человек верит как в истину, побуждает его поступать соответствующим образом. Подобное поведение, в свою очередь, побуждает и других поступать так, как от них ожидают. Именно таким образом люди создают (творят, порождают) *самоисполняющиеся пророчества*. Если лидер допускает, что его последователи ленивы, безответственны и их надо принуждать упорно работать, то вполне вероятно, что будет создана система поощрения и оценки, обеспечивающая такие условия, при которых ведомые будут вести себя аналогично. Будут выработаны четкие нормы и правила, менеджеры будут контролировать не только выполнение работы, но и ее качество в соответствии с требованиями лидера. Работники быстро приспособятся к новой системе и, в конце концов, будут вести себя соответствующим образом, т.е. так, как это предсказывает теория X.

Вместе с тем если предполагается, что подчиненные достаточно ответственные и зрелы, то будет выработана система поощрения и оценки, стимулирующая их поступать обдуманно и ответственно. При этом будут предусмотрены возможности профессионального и личного роста, контроль будет ослаблен, и рабочие будут трудиться с более высокой отдачей.

Макгрегора критиковали за то, что он представлял лидерство исключительно в категориях теории X или Y, тогда как в действительности ведомые имеют определенные характеристики, которые описаны одновременно в обеих теориях. На самом деле Макгрегор, несомненно, осознавал опасность мышления в категориях этих двух крайностей и с самого начала указывал, что лидерам следовало бы считаться с необходимостью *выборочных адаптаций* допущений. Степень контроля, осуществляемого лидером или менеджером, следует выборочно адаптировать к уровню зрелости или зависимости ведомых. Незрелые и зависимые сотрудники нуждаются в более строгом контроле. Вероятно, к ним подходит большая часть допущений, составляющих теорию X. Зрелые и независимые подчиненные не нуждаются в столь жестком контроле, и в первую очередь к ним относятся допущения теории Y.

Большее оснований имеет критика в адрес Макгрегора за то, что его так называемая теория была на деле не теорией и основывалась скорее на ожиданиях, чем на свидетельствах реального мира. Книга “Человеческая сторона предпринимательства” — классический труд в рассматриваемой области исследования не в силу научной обоснованности, а из-за ясности изложения и концентрации внимания на “легком”, хотя и немаловажном, разделе менеджмента — предположения лидера в отношении своих подчиненных фактически определяют его поведение. Подобно легендарному греческому скульптору Пигмалиону менеджеры часто “лепят” тип поведения сотрудника, с которым они сталкиваются. Как бы то ни было, убежденность в том, что допущения менеджеров представляют единственный и основной источник нашего знания о лени и безответственности персонала, не может быть подтверждена интуитивно, и эта идея не была исследована в достаточной мере, для того чтобы признать неоспоримыми столь огульные обобщения.

Значимость управленческих допущений заставила менеджеров и авторов в области менеджмента внимательно рассматривать относительные достоинства разных стилей лидерства и управления. Вскоре основополагающим в исследованиях лидерства стал вопрос: что значит руководить наилучшим образом?

### **Лайкерт и четыре системы организаций**

Многие исследователи сконцентрировали свое внимание на стилях в лидерстве, так как обращение к лидерскому поведению сразу же вызвало интерес к этой важной проблеме. Работу Ренсиса Лайкерта [126] мы будем рассматривать как пример этого направления научных исследований. В ней Лайкерт воспроизводит типы (классы) проблем, с которыми приходится иметь дело, если размышлять о подходящих и неподходящих стилях лидерства, и она основана на более многочисленных и достоверных данных, чем большинство других исследований в этой области.

Ренсис Лайкерт родился в Чайене, шт. Вайоминг. Докторскую степень он получил в Колумбийском университете, работал в Университете Нью-Йорка и в исследовательском бюро компании по страхованию жизни, прежде чем стал директором Института социальных исследований при Мичиганском университете.

*Организации: от первого до четвертого типа.* Основы своей теории лидерства Лайкерт изложил в 1961 г. в книге “Новый тип менеджмента”. Две идеи в ней, как представляется, имеют особую значимость для менеджеров. Во-первых, наиболее эффективными лидерами—менеджерами становятся те, кто выполняет связующую функцию между высшим и низшим уровнями организации. Другими словами, лидер, выполняющий функцию “связующего звена”, информирует своих сотрудников о намерениях высших менеджеров, а высший менеджмент — о том, что происходит среди работников. Во-вторых, Лайкерт предложил свой знаменитый *принцип поддержания отношений*, который гласил: лидеры должны обеспечивать максимальную возможность того, чтобы все действия в рамках определенной организационной структуры рассматривались как взаимодополняющие и были направлены на формирование и поддержание личного достоинства и значимости сотрудников. Лайкерт сопоставил различные *типы организационных структур*, взяв за основу типы принятого управленческого стиля. В числе факторов, которые он использовал для классификации различных организационных систем, были природа применяемых мотивационных стимулов, характер коммуникационных процессов, способы принятия решений, установки целей и приоритетов, а также контроля. В результате он выделил четыре типа организационных структур (Лайкерт [127]):

1. Организации 1-го типа. Этому типу организации Лайкерт дал определение эксплуататорской и авторитарной. Менеджеры и лидеры не доверяют своим подчиненным. Мотивация основана на страхе, угрозах и случайных поощрениях. Поток информации направляется сверху вниз, а та скудная информация, которая поступает наверх, как правило, неточна и искажена. Цели навязываются сверху, где принимаются все важные решения.
2. Организации 2-го типа. Это *благожелательный и авторитарный тип* организационной структуры. Лидеры и их подчиненные демонстрируют взаимоотношения по принципу “мастер — работник”. В большей мере, чем в организации 1-го типа, подчиненные посвящены в дела организации. Здесь более развита система поощрений, лучше организован поток информации наверх. Взаимоотношения лидеров и подчиненных можно назвать патерналистскими.
3. Организации 3-го типа. Эту систему Лайкерт назвал *консультативной* формой организации, так как здесь лидеры все еще осуществляют полный контроль, но обращаются за консультацией к своим работникам, прежде чем принять окончательное решение. Сообщения наверх осторожны и неоткровенны, отсутствует свободная передача информации.
4. Организации 4-го типа. Этот тип организации Лайкерт определил как *основанный на участии*. Лидеры доверяют подчиненным и убеждены в том, что их персонал ответственно трудится для достижения поставленных организацией целей. Сообщения налажены четко, информационный поток осуществляется вертикально и горизонтально. Цели формулируют-

ся по принципу соучастия людьми, которые непосредственно вовлечены в практическое решение задач.

Большая часть лидеров создают организационные структуры 2-го или 3-го типа, поскольку использование структуры 4-го типа, которую Лайкерт рекомендовал как наиболее предпочтительную, требует значительных изменений в философии лидерства. Кроме того, не следует надеяться на мгновенные изменения. Когда новые программы принимаются крупными организациями с разветвленной структурой, менеджер должен считаться с тем, что пройдет не менее года, прежде чем сотрудники убедятся в реальности изменений, но еще больше времени потребуется для получения осязаемых результатов (Лайкерт [127]). Вероятно, поэтому иногда неудачны попытки создать организационную структуру 4-го типа, ибо для этого необходимо время. Осуществляя изменения, необходимые для введения системы, основанной на участии, трудно сохранить в течение достаточно долгого времени доверие и энтузиазм высшего руководства. Тем не менее результаты исследований, представленные Лайкертом, свидетельствуют о том, что затраты времени и энергии на переход организации от 1-го типа или 2-го к 4-му типу полностью оправдываются.

*4-й тип и эффективность организации.* Менеджеры, использующие структуры 1-го или 2-го типа, достигают незначительной групповой лояльности, неполной реализации поставленных целей и сталкиваются с крупными конфликтами, меньшей готовностью к сотрудничеству и более низкой мотивацией персонала. В результате организация имеет меньшие объемы продаж, более высокие торговые издержки и низкие заработки всех сотрудников организации. Организационная структура 4-го типа с ее акцентом на взаимоотношения, групповое принятие решений и контроль, с постановкой целей более высокого порядка добивается больших объемов продаж, высокой заработной платы при значительно меньших издержках.

Ориентация Лайкерта на человеческие отношения проявляется со всей очевидностью в работах “Новый тип менеджмента” [126] и “Организация человеческой деятельности” [127]. Концепция “связующего звена” представляет собой основополагающий аспект теории Лайкерта благодаря ее важному значению в обеспечении более полного охвата различных групп людей в рамках данной организации. Решающим является то обстоятельство, что преуспевающий менеджер как бы выполняет функцию информационного канала в вертикальном направлении, его функция “связующего звена” облегчает отношения по горизонтали. Если связь построена в соответствии с концепцией “связующего звена”, то менеджер, например директор по производству, в целях обмена информацией двух или более групп на деле остается на одном и том же организационном уровне. Членство в этих пересекающихся группах укрепляет дух коллективизма и стимулирует открытый, свободный и прямой обмен информацией. Это выражается в более высоком уровне взаимного доверия, консолидированной ответственности и межгрупповой приверженности целям организации.

В конечном счете можно отметить, что идеи Лайкерта согласуются с идеями Макгрегора. Оба автора доказывают, что климат, который создается менеджментом в организации, оказывает влияние на результаты деятельности персонала. Они также признавали, что ситуативные переменные могут радикально

воздействовать на поведение лидера, по их мнению, большее внимание к человеческому фактору приведет к более высокому уровню индивидуальной и организационной производительности. Более того, даже если бы Лайкерт и Макгрегор не отрицали значения ситуативных факторов, в их работах нет сомнений в том, что ориентация теории Y на человеческие отношения и на организационную структуру 4-го типа предпочтительнее остальных стилей руководства. За последнее время “логика событий” и “закон ситуации” приобрели намного большую значимость в качестве факторов эффективного лидерства.

### Теория эффективного лидерства

Не все согласятся с тем, что индивидуальный стиль руководства сможет проявиться в наиболее эффективной форме организационного поведения. Несмотря на это, Фред Фидлер был первым, кто совместил два названных аргумента и обосновал их с помощью научных исследований.

Фидлер родился в 1922 г. в Вене (Австрия). Ученую степень доктора психологии получил в Университете Чикаго в 1949 г. В настоящее время он является профессором психологии и работает в Вашингтонском университете. До этого он работал в Университете шт. Иллинойс и тогда опубликовал свою наиболее значительную книгу “Теория эффективного менеджмента” [63]. Эта книга содержала результаты обширных научных исследований и в конечном счете оказала значительное воздействие на представления менеджеров о лидерстве.

*Лидерство в различных условиях.* Развивая свои взгляды на эффективное лидерство, Фидлер исследовал множество групп людей. Характеризуя ситуации, в которых оказываются различные группы, он пользовался следующими тремя критериями:

1. Власть лидера, обусловленная его служебным положением. Отношения лидера с членами группы в значительной степени определяются властью, которую он осуществляет над своими подчиненными. Некоторые служебные посты, например армейского генерала, дают большую власть. Так как сам этот пост дает занимающему его лицу право требовать от членов группы выполнения его приказов или распоряжений. Кто посмеет игнорировать требования полицейского со служебным значком на груди и пистолетом на боку? И тем не менее власть, вытекающая только из служебного положения, не оказывает непосредственного влияния на производительность, даже если высокое служебное положение и облегчает задачу лидера.

2. Характер задания. Задания в рамках организационной структуры могут быть структурированными и неструктурированными. Структурированное задание расписывает действия шаг за шагом, оно легко предсказуемо, и во многих случаях его можно заранее запрограммировать. Так, оператор пресса на сборочном конвейере имеет в высокой степени структурированное задание. Неструктурированные задания существуют, например, у хирурга-кардиолога, чью деятельность запрограммировать невозможно.

У лидеров групп со структурированными заданиями работа проще, она не требует власти, вытекающей из служебного положения, ибо в значительной мере обусловлена инструкцией по обслуживанию рабочего места.

3. Отношения “лидер — подчиненный”. Отношения между лидерами и подчиненными “представляют, на наш взгляд, наиболее существенный и единственный элемент, определяющий влияние лидера в небольшой группе”. Если лидеры пользуются глубоким уважением со стороны подчиненных, то нет необходимости в высоком служебном положении, чтобы заставить подчиненных активно работать.

Исходя из этих трех аспектов, Фидлер классифицировал ситуации, с которыми сталкивается лидер, в зависимости от степени их благоприятности и неблагоприятности. Рассматривая три приведенных критерия измерения (служебное положение, структуру заданий и взаимоотношения “лидер — подчиненный”) во всевозможных комбинациях, он получил 8 самостоятельных комбинаций, или *октант*. Октанта 1 означает наиболее благоприятную ситуацию, в которой оказывается лидер: служебное положение гарантирует прочную власть, задание хорошо структурировано, отношения “лидер — подчиненный” позитивны. В качестве примера можно привести популярного командира взвода в армии. Октанта 8 наименее благоприятна: служебная власть лидера слаба, задание не структурировано и отношения “лидер — подчиненный” негативны. В качестве примера можно привести непопулярного руководителя проекта, решающего с группой инженеров сложные технические проблемы.

*Вопрос о стиле.* Для того чтобы определить наиболее эффективный стиль лидерства для каждой из названных октант, Фидлер классифицировал лидеров — руководителей групп на основе их поведения по отношению к “наименее предпочтительным сотрудникам (НПС)”. Не входя в бесчисленное множество деталей, очки лидеру по показателю НПС зачислялись в зависимости от того, как он реагировал на сотрудника, с которым менее всего хотел бы работать. Если лидер высоко оценивал деятельность своего НПС, это означало, что он не придавал особого значения личным качествам и считал сотрудника порядочным, интеллигентным, трудолюбивым и компетентным, несмотря на свое нежелание с ним работать. Руководитель, который умеет отделять личные качества человека от его работы и получает удовлетворение от того, что ему удается создавать и поддерживать нормальные отношения с персоналом, — *это лидер, ориентированный на человеческие отношения*. Лидеры, которые воспринимают НПС негативно, связывая низкую производительность сотрудника с нежелательными чертами его характера, оцениваются невысоко. Такой руководитель наибольшее удовлетворение получает от выполненного задания и поэтому определяется как лидер, *ориентированный на задание*.

Развивая эти положения, Фидлер изучил множество групп, начиная с групп студентов — будущих гражданских инженеров и вплоть до экипажей бомбардировщиков. Полученные им результаты указывают на существенную зависимость между личностью лидера и ситуацией, в которой он находится. Для каждой ситуации необходим особый стиль лидерства. Научное направление, которому следовал Фидлер, было обозначено как *ситуативная теория лидерства* в силу ее особого акцента на ситуативные различия.

Основной результат исследований Фидлера состоял в том, что движимые идеей выполнения задания лидеры достигают, как правило, лучших результатов и в крайне благоприятных ситуациях, когда они обладают властью в силу прочного служебного положения, задания достаточно структурированы и налажены хорошие отношения “лидер — подчиненный”, и в крайне неблагоприятных ситуациях. Напротив, движимые стремлением формировать отношения лидеры обычно получают наилучшие результаты в промежуточных или умеренно благоприятных (неблагоприятных) ситуациях (Фидлер [64]). Эти результаты имеют особое значение для идей менеджмента, которые идут дальше традиционной теории.

*Выводы ситуативной теории.* Ситуативная теория реалистична. Мы знаем, что принципиально различающиеся стратегии эффективны в разных ситуациях. К сожалению, когда мы допускаем возможность влияния ситуативных факторов, обстоятельства существенно усложняются. Было бы значительно проще, если бы мы смогли поверить в “единственно верный способ” руководства и управления. Привлечение новых менеджеров и распределение функций между ними являются относительно простыми задачами, если мы не принимаем во внимание конкретные обстоятельства. Вы находите человека, который хочет стать менеджером и который, как представляется, обладает определенными нужными качествами, обучаете и повышаете его в должности. Проблема в конечном счете заключается в том, что подобный подход во многих случаях не срабатывает. Теория Фидлера помогает нам понять, почему это так.

Представим себе огорчение руководителя отдела кадров, которому наконец удалось убедить высшее руководство в том, что средний руководящий персонал компании только выиграет от того, что пройдет курс обучения на тему человеческих отношений. Подобный учебный курс найден, за него заплатили и производительность на некоторых участках повысилась, в то время как на других этот показатель снижается. Ситуативная теория объясняет это следующим образом. Возможно, что мотивированные на выполнение задания менеджеры, которым случайно было доверено руководство группами в благоприятных или неблагоприятных ситуациях лидерства, изменили свой стиль руководства в достаточной мере и переориентировались на человеческие отношения так, как их научили на семинаре. Теперь, когда их стиль уже не соответствует реальной ситуации, в которой находится их группа, продуктивность падает. Те же руководители, у которых эффективность повысилась, вероятно, с самого начала не соответствовали ситуации. Первоначально они, возможно, были мотивированы на задание, попали в умеренно благоприятные групповые ситуации, где наиболее эффективным был бы лидер, движимый стремлением наладить отношения. Семинар, который помог им сконцентрировать внимание на человеческих отношениях, должен был, как ожидалось, улучшить их продуктивность.

Приведенный пример показывает важность соответствия стиля лидера той ситуации, в которой находится группа. Вместо того чтобы тратить немалые деньги на организацию семинаров по человеческим отношениям, было бы лучше, чтобы компания инвестировала свои ограниченные средства в изучение стиля деятельности будущих менеджеров, так же как и ситуаций, характерных для лидерства в различных группах.

Стиль и обстоятельства можно с успехом сочетать. К сожалению, групповые ситуации и даже стили лидерства могут изменяться во времени. Движимый

стремлением формировать отношения лидер, на которого возложена задача создания нового коллектива проектировщиков, может проявить свой эффективный стиль на время формирования группы, когда ситуация лишь умеренно благоприятна. Но по мере того, как проект созревает, все функционирует относительно гладко, работа становится все более структурированной, служебная власть лидера — более определенной и отношения “лидер — подчиненный” непрерывно совершенствуются до тех пор, пока более подходящим не окажется стиль руководства, ориентированный на выполнение задания. Затем, когда проект начинает “раскручиваться”, наиболее эффективным снова становится стиль, ориентированный на человека, по мере того, как ситуация приобретает умеренно благоприятный характер.

Взаимосвязь теории личных качеств и ситуативного взгляда на лидерство имеет, как известно, сложную природу, и попытки примирить оба эти направления часто оказывались безуспешными. Однако Бавелос [13] предложил частичное разрешение кажущегося конфликта, сформулировав следующие предположения:

1. Сходство между организационными структурами позволяет нам делать полезные выводы о типе личности, которая, вероятнее всего, может выступить в роли лидера.
2. Уникальность любой отдельно взятой организационной структуры заставляет нас по необходимости принимать во внимание ситуативные факторы, которые оказывают влияние на личность наиболее вероятного лидера.
3. В случае когда ситуации меняются от одной организационной структуры к другой, мы не можем утверждать, какие личные качества будут определяющими в деле появления лидера.

### Некоторые перспективы

Динамичная природа лидерства и притягательность темы для менеджеров и общества в целом, безусловно, обеспечивают непрерывное совершенствование наших знаний в этой области исследований. К настоящему времени в дополнение к проделанной работе в рамках ситуативной теории достигнуты значимые теоретические результаты. Некоторые из них, например работа Виктора Врума о лидерстве и принятии решений, представляют собой обобщения наиболее известных исследований стилей лидерства и их распространения на другие аспекты поведения лидеров и менеджмента.

*Лидерство и принятие решений.* Так называемая модель Врума и Йеттона [238] толкует роль лидера как функцию контроля за процессом, в ходе которого принимаются решения в той части организационной структуры, за которую лидер несет ответственность. Эта модель является важным вкладом благодаря тому, что она иллюстрирует, насколько эффективны различные стили лидерства и решения проблем, например автократический, консультативный или ориентированный на групповую работу. Более того, этот подход позволяет сделать вывод о том, что эффективный лидер может и должен демонстрировать са-

мые разные стили лидерства и разрешения проблем, зависящие от типа проблем и конкретного времени их появления. При решении некоторых проблем, например таких, когда временной фактор не имеет значения, а их успешная реализация не зависит от одобрения или неодобрения со стороны подчиненных, лидер может быть более автократичным. В других ситуациях потребуются скорее консультативный и ориентированный на группу подходы. Задачи, которые стоят перед лидером, заключаются в том, чтобы найти тот стиль, который был бы наиболее эффективным для решения конкретной проблемы.

Врум и Джаго [237] попытались развить эту теорию еще дальше, разработав программу обучения лидерству. Как полагают эти авторы, определяющим показателем квалификации любого лидера служит умение согласовывать свое поведение с требованиями ситуации. Существенным аспектом подобной приспособляемости является умение выбрать соответствующий процесс принятия решений для каждой проблемы. В этом смысле подход Врума напоминает ситуативную точку зрения Фидлера, хотя он и требует хорошей индивидуальной приспособляемости и применим к более ограниченному спектру поведения лидера (т. е. принятия решений).

*Путь, цели и лидерство.* Одну из последних тенденций в разработках темы лидерства, которую мы должны рассмотреть вкратце, представляет теория “путь — цель”. Важнейшим моментом теории “путь — цель” является проблема того, как поступки лидера влияют на восприятие подчиненными целей своей работы, личных целей и путей достижения этих целей (Хаус и Митчелл [105]).

Некоторые детали теории “путь — цель” покажутся нам знакомыми, так как она основывается на теории ожиданий, которую мы обсуждали в гл. 8. Так, идея, по которой эффективность лидера соотносится с его умением вознаграждать в меру возможностей своих подчиненных и распределять вознаграждение в зависимости от выполнения различных заданий или достижения специфических целей, вполне согласуется с содержанием прежних дискуссий.

В рамках теории “путь — цель” поведение лидера принимается подчиненными, если оно ведет к непосредственному удовлетворению определенных потребностей сразу же или в будущем. Таким образом, поведение лидера будет мотивированным в глазах подчиненных, если он ставит удовлетворение их запросов в зависимость от эффективности деятельности и улучшает условия внешней среды для подчиненных, оказывая им поддержку и материальное поощрение, необходимые для повышения производительности.

С точки зрения практики теория “путь — цель” предлагает несколько положений, которыми лидеры могут руководствоваться в своих разнообразных поступках, стимулирующих более высокую продуктивность подчиненных. Приведем пример (Хаус и Митчелл [105]):

1. Лидеры могут усилить мотивацию, выявляя и стимулируя потребности подчиненных в высоких результатах, которые они могут контролировать. Они могут обсуждать со своими подчиненными возможности потенциального служебного роста и заработка для тех, кто выполняет специальные задания.

2. Лидеры могут эффективно повышать мотивацию, выплачивая поощрительные вознаграждения тем членам группы, которые достигают высокой продуктивности.
3. Лидеры могут облегчить достижение поставленных целей, инструктируя и советуя. Лидеры, принимающие на себя менторские функции, могут, например, усилить мотивацию подчиненных, оказывая им помощь, давая мудрый совет или делаясь опытом, для достижения личных целей и целей организации.
4. Лидеры могут усилить мотивацию, формулируя для подчиненных четкие цели и ожидания. Особенно это касается работы там, где существует неопределенность относительно задач сотрудников. В этом случае лидеры могут четко определить ожидания и указать наиболее эффективные пути достижения цели.
5. Лидеры могут улучшить мотивацию, устраняя барьеры на пути достижения цели. Нет ничего более полезного для высокомотивированных подчиненных, чем лидеры, которые помогают им достигать поставленных целей.

Конечно, есть множество других путей, которыми лидеры-новаторы могут повышать мотивацию. Краткий перечень этих путей будет полезен, так как содержит несколько практических рекомендаций с точки зрения абстрактной теории.

Менеджеры любят говорить о лидерстве, а исследователи любят его изучать, ибо в значительной мере успех и выживание определенной организации зависят от квалификации ее лидеров. Лидерство — это искусство, которое должно развиваться. Менеджерам никогда не следует обманываться, полагая, что раз уж они занимают руководящие посты, то автоматически становятся лидерами.

Эффективное лидерство представляет уникальную смесь служебного положения и стиля поведения. С особой осторожностью следует подходить к назначению менеджеров на должности, на которых они имеют наибольшие шансы на успех. Все менеджеры должны стремиться стать эффективными лидерами. Это то достижение, которого не может даровать ни одна организационная структура. Почетных лидеров не бывает. Эффективное лидерство можно заслужить тяжелым трудом благодаря энтузиазму и приверженности поставленным целям.

### Итоги и выводы

Как и в случае с мотивацией, дискуссия в этой главе снова подвела нас к знакомству с публикациями целого ряда исследователей и теоретиков. Для нас ясен один вывод: тема лидерства оказалась более сложным предметом, чем это казалось большинству исследователей, и эта тема в течение десятилетий занимала многие великие умы в области менеджмента.

Можно с уверенностью утверждать, что немногие менеджеры согласны сегодня с чрезмерно упрощенным мнением о том, что лидеры обладают специфическими личными качествами или реагируют соответствующим образом в самых уникальных ситуациях. Напротив, в настоящее время большинство исследо-

вателей заняты поиском надежных признаков, которые позволили бы предсказывать характерные особенности лидерских способностей. Тем временем менеджеры, работающие в организационных структурах, не перестают беспокоиться по поводу своих способностей привлекать и удерживать вновь нанятых лидеров, необходимых для эффективного управления производством. И нам снова и снова приходится быть свидетелями таинственных сюжетов на тему, как появляются лидеры из небытия. Телевизионные евангелисты привлекают внимание миллионов зрителей и зарабатывают огромные суммы. Герои спорта и рок-звезды имеют не менее фанатичных поклонников.

Как же мы объясняем лидерство? Мы только пытаемся это сделать. В меру наших возможностей мы учимся у тех, кто жил до нас, и к этому добавляем знания, почерпнутые из собственного опыта. Мир нуждается в лидерах, и именно по этой причине лидерство остается темой обширных научных исследований. Хотя за относительно короткое время было сделано немало, лидерство еще будет привлекать внимание исследователей менеджмента и практикующих менеджеров. Это слишком важная и достаточно фундаментальная тема успешной работы организационных структур всевозможных типов, чтобы предоставить ее воле случая.

## Управление координацией и переменами

Как мы уже видели, координация деятельности является проблемой, с которой часто приходится сталкиваться в менеджменте. Муни и Рейли, Файоль и Барнард, а также другие исследователи административных методов управления уделили этой проблеме особое внимание. В менеджменте принято считать, что отсутствие координации деятельности свидетельствует о ненормальном положении дел в фирме. Предоставленные сами себе люди и группы вряд ли будут автоматически направлять свои усилия на эффективное достижение общих целей. Поэтому координация деятельности является важной обязанностью менеджера.

Для эффективной координации менеджеры должны прежде всего обладать властью. Хотя сама по себе власть не может гарантировать того, что обладающий ею менеджер способен скоординировать деятельность различных личностей, ее наличие является самым важным и необходимым условием. Глава 10 посвящена проблеме координации и власти. Фактически, по выражению Муни и Рейли, власть можно рассматривать как "высшую координирующую силу".

Тот факт, что для определения власти Муни и Рейли пользуются термином *авторитет*, свидетельствует о проведении различий между классическими представлениями и взглядами современных аналитиков на проблему власти и авторитета. Сегодня бо́льшая часть энергии направлена на то, чтобы довести до сознания каждого, что власть связана с правами, которыми наделяется человек, занимающий определенное положение. В современной терминологии менеджмента понятие власти носит очень безличностный характер. Понятие же силы, напротив, характеризует способность человека добиваться своего, а значит, оно является вполне личностным. Это понятие связано с личными качествами человека, пытающегося оказать влияние на других людей. Классики управленческой науки, по-видимому, не проводили особого различия между этими понятиями. Без тени смущения они свободно подменяли одно понятие другим. В данной главе указывается на частое смешение таких понятий.

В гл. 11 исследуется эволюция теории организационного проектирования. Классическая организационная теория была построена на нескольких довольно простых концепциях. Эти концепции вызывали ощущение абсолютного и точного характера данной теории. Более современные методы организационной теории носят ситуационный, или относительный, характер, что отражено в названии *ситуативной теории*.

В последней главе дается беглый обзор прежнего материала и обобщаются уроки менеджмента, содержащиеся в данной книге. Дается описание и вкратце обсуждаются десять фундаментальных проблем и уроков менеджмента, которые будут полезны и настоящим, и будущим менеджерам.

## Власть и влияние

### Применение управленческих прав и способностей

Муни и Рейли [162] восхваляли координацию как первый принцип организации. Организационные структуры могут полностью использовать свой потенциал и предотвратить отрицательные последствия конфликтов только тогда, когда функционирование всех подразделений будет должным образом скоординировано так, чтобы они полностью объединили свои усилия. Без координации организационные структуры не могут существовать, так же как координация вряд ли возможна в отсутствие власти, ибо для Муни и Рейли власть — это “высшая координирующая сила”. Таким образом, власть является необходимой составной частью успешного функционирования организации.

Если вы проявляете интерес к роли власти и влияния в менеджменте, то без особого труда обнаружите, что кроме вас есть еще люди, занятые тем же самым. Но остерегайтесь непостижимости и запутанности задачи, стоящей перед вами, если вы не хотите отвлечься от сути, вступив в семантические споры, которые ведутся вокруг этой темы. Вероятно, одна из самых известных дискуссий касается сходства и различия между самими понятиями *власть* и *авторитет*. В последние годы сложилось определенное общее согласие в том, что власть есть *право*, которым обладает человек вследствие того служебного положения, которое он занимает в организационной структуре. Власть, если ее рассматривать с этой точки зрения, имеет внеличный характер и не имеет ничего общего с конкретным человеком, занимающим это положение. Напротив, авторитет в большей мере персонифицирован и имеет отношение к умению человека добиваться выполнения задач путем оказания влияния на других людей. Таким образом, авторитет есть прямой результат *воздействия* личности человека.

Эта проблема представляет интерес и имеет потенциально важное значение. Мы знаем примеры, когда высокопоставленные менеджеры, облеченные всеми правами, которые сопутствуют должности в коридорах исполнительной власти, имеют, по-видимому, мало авторитета или способности влиять на других. Мы видели также много людей, не имеющих формального права воздействовать на других, которые тем не менее становились чрезвычайно влиятельными. Ввиду важности данной темы мы обратимся к ней еще раз в конце настоящей главы. Теперь же мы не будем ни преуменьшать значения семантических дискуссий, ни

позволять себе терять из виду более важные вопросы из-за бесполезного спора о словах.

Проведение тонких различий между властью и авторитетом — дело сравнительно недавнее. Подобные различия не занимали столь много времени в ранних дискуссиях о власти. Недостаток интереса к предмету очевиден у Муни и Рейли, которые определяли власть как “высшую координирующую силу”.

Свой анализ понятия власти мы начинаем с классических теорий — публикаций того времени, когда власть действительно была высшей координирующей силой и предоставляла возможности менеджерам легко налаживать контакты и вести эффективные деловые операции. Ранние авторы не стеснялись пропагандировать использование власти в качестве координирующего и мотивационного инструмента. Но со временем власть стала выходить из моды. Постепенно ее все реже рекомендовали как подходящий способ достижения эффективности и медленно, но верно на нее стали смотреть как на нечто, к чему можно прибегать только тогда, когда оказываются бесполезными более предпочтительные методы воздействия. Образ менеджера — хозяина компании уступил место образу менеджера — ученого-бихевиориста и инициатора перемен, искусно пользующегося всеми техническими приемами, которыми располагают социальные науки, но не прибегающего к помощи легитимной власти, которая вытекает из служебного положения.

### Вебер о власти

В этой книге имя Макса Вебера упоминалось уже неоднократно. Этот социолог проявлял очень малый интерес к практическим аспектам бизнеса, но внес большой вклад в классическую теорию организации. Особенно значимы его работы в отношении власти.

Вебера интересовали общественный порядок и пути, которыми этот порядок может быть достигнут. Но общественного порядка не существует, если отсутствует координирующее влияние. Вероятно, в этом и заключается обоснованность взгляда Давида Рикардо на людей как на эгоистическую толпу. Без общественного порядка толпа становится анархичной, а без власти общественный порядок остается лишь мечтой. Хотя Мейо [156] и другие находили этот взгляд спорным, он оставался вполне реальным для Вебера.

Обсуждая идею власти, Вебер вовсе не считал необходимым различать власть и авторитет. *Авторитет* он определял как вероятность того, что человек будет в состоянии провести в жизнь свою волю, несмотря на противодействие и даже сопротивление со стороны других людей. Подобным же образом он дал определение *господства* как вероятности того, что распоряжение определенного содержания будет выполнено другими (Вебер [241]). Обе эти концепции отражают некоторые характерные свойства власти, и успешное применение каждой из них могло бы упорядочить организационную структуру. Вебер принимал во внимание то обстоятельство, что организациям необходим порядок для того, чтобы регулировать поведение отдельных их членов. Интересно, что члены организационных структур в целом соблюдают правила, так как это предписывает закон или обычай. Часто персонал соглашается следовать различным нормам поведения из тех соображений, что это обеспечивает согласие

и способствует росту производительности. Другими словами, персонал поступает таким образом, поскольку это отвечает его интересам.

Рассматривая господство, или императивное управление, Вебер пришел к важной неожиданной точке зрения, которую обычно связывают с именем Честера Барнарда. Вебер отмечал: для того чтобы императивное управление функционировало, должна существовать определенная “готовность подчиниться”, или восприятие господства руководителя над подчиненными. Это похоже на теорию восприятия Барнарда, которую мы будем обсуждать позднее. Не предложил ли Макс Вебер теорию восприятия, которая все эти годы приписывалась Барнарду?

Вопрос, выдвинул ли на самом деле Вебер теорию восприятия, имеет лишь второстепенное значение, ибо его в первую очередь интересовала *легитимная власть*. Право воздействовать на других может исходить из множества источников, из которых, возможно, самым общим является сама система законодательства. Как считает Вебер, легитимная власть может осуществляться в трех видах: как рациональная, традиционная или харизматическая.

Рациональная власть базируется как на законных основаниях, так и на способностях людей, занимающих высокое положение, отдавать распоряжения и требовать подчинения. Генеральные директора, адмиралы в военно-морском флоте и ректоры в университетах имеют рациональную, оправдываемую законом власть.

Можно без труда обнаружить примеры рационально-легальной власти в менеджменте. Возьмем дело Джеймса Датта, «сомнительного босса из компании “Беатрис”» (Луис [136]), диверсифицированной компании, имеющей дело с такими хорошо известными продуктами, как китайское блюдо “Ла Чой”, апельсиновый сок “Тропикана” или багажные принадлежности “Самсонит”. Когда Датт был ее президентом и главным управляющим, он, по общему мнению, сосредоточил в своих руках всю власть. Бывшие работники компании обрисовали Датта как руководителя, который был нетерпим к инакомыслящим, внушал страх подчиненным и требовал такого подчинения и преданности, что некоторые называли его “председатель Датт”. Некоторые утверждают, что, хотя Датт владел относительно небольшим капиталом в компании “Беатрис”, он руководил “компанией как собственным феодальным поместьем и злоупотреблял своим авторитетом (властью)” [136, с. 111]. Как нетрудно предположить, он часто принимал решения, например выделить 30 млн. долл. на субсидирование гоночных команд, которые не всем были понятны, если принять во внимание демографический состав клиентуры компании “Беатрис”. В свою бытность главным управляющим он сам решал, куда направлять средства на рекламу, а поскольку он был фанатиком автомобильных гонок, то тратил их на приобретение гоночных автомобилей. В конце концов, название “Беатрис” стало красоваться на гоночных автомобилях прямо перед глазами тысяч мужчин, многие из которых ни разу не приготовили дома обед и никогда в жизни не покупали бакалейные товары для своей семьи.

Традиционная власть в отличие от множества рационально-легальных ее видов основана на священных традициях, устоявшихся принципах и идеях. Родители имеют власть в семье в силу того, что это освящено традицией. Европейские монархи и папа римский также пользуются традиционной легитимной властью.

И наконец, *харизматическая власть* основана на признаваемых людьми святости, мужестве или благородном поведении личности. В отличие от других

видов харизматическая власть имеет крайне личностный характер и неразрывно связана с конкретным человеком. Для того чтобы лучше понять сущность харизматической власти, следует оставить сферу менеджмента и изучить биографии таких людей, как Джим Джоунс, Джим и Тэмми Беккер, Орал Робертс и даже Ли Якокка. Хотя Вебер и признавал реальность харизмы, он считал, что она начинает действовать в том случае, когда отказывают все остальные формы власти, необходимые для достижения требуемого уровня порядка.

Социологический взгляд на власть, предложенный Вебером, полезен для менеджеров, хотя первоначально эти идеи и не предназначались для какого-либо практического применения. В то же время представления Мэри Паркер Фоллетт, которая была политологом, в большей мере сконцентрированы на прикладных аспектах менеджмента.

### **Мэри Паркер Фоллетт об отдаче распоряжений**

Как и Вебер, Фоллетт затрагивала многие темы, и по этой причине ее имя встречается в нашей книге довольно часто. Ее наиболее важные идеи о власти содержатся в книге “Координация” [66], представляющей собой цикл лекций, изданных Линделлом Эрвиком.

*Власть как иллюзия.* Хотя Фоллетт и была достаточно осведомлена о природе власти, особенно ее формальной теории, в соответствии с которой власть всегда передается вниз по иерархии, она считала, что вся власть “функциональна”. По ее мнению, власть обусловлена занимаемым служебным положением и работой, а когда люди говорят о пределах власти, на деле они имеют в виду границы определения задач. Поскольку Фоллетт полагала, что власть выводится из функции, или рабочего задания, она рассматривала эту власть как нечто, что имеет мало общего с вертикальным измерением, т. е. иерархией организационной структуры. Руководители, считала она, не делегируют власть. Степень и направление делегирования обусловлены самим планом организации. Философия делегирования определяется уже тогда, когда вырабатывается структура самой организации.

Фоллетт, развивая этот подход, сопоставила такие сферы, как делегирование власти и управление по заданию, проиллюстрировала взаимосвязь власти и схемы организационной структуры. Например, в стремлении надежно контролировать критические факторы и ресурсы организации менеджеры часто сталкиваются с конфликтующими между собой требованиями, стремясь обеспечить определенную гибкость в ведении дел. Приведем пример: руководство компании “American Can” удостоилось похвал за то, что сумело сохранить централизованное принятие решений о распределении капиталов, в то же время делегируя принятие оперативных решений на относительно низкие уровни организационной структуры (Маршютц [151]).

Однако Фоллетт скептически относилась к власти и подобно другим, более поздним авторам—специалистам по человеческим отношениям считала, что высшую власть следует сводить к минимуму и что люди, входящие в организацию, должны иметь достаточно власти для того, чтобы выполнять свои задачи — ни больше, ни меньше.

Фоллетт была убеждена, что распоряжения и власть осуществляются исходя из работы, или рабочего задания, которое предстоит выполнить. Таким образом, ее взгляд был не столь персонифицированным и содержал положение о том, что команды направляются не в адрес отдельных лиц. “Закон ситуации” должен действовать свободно, так как он по своей сути призван произвольно адресовать распоряжения и власть людям. Для менеджера важно понять всю ситуацию, прежде чем отдавать распоряжения. Фоллетт предпочитает по возможности заменять власть тщательно выработанными инструкциями и обучением персонала, для того чтобы он знал и применял лучшие доступные деловые приемы и понимал причины, в силу которых распоряжения и инструкции необходимы. Таким образом, подчинение легитимным распоряжениям имеет скорее активный, чем пассивный, характер. Люди подчиняются потому, что поступать так в их интересах, а не потому, что они опасаются последствий непослушания. Это придает власти определенный аспект добровольности и еще раз напоминает нам теорию восприятия Барнарда.

“Власть вместе с ...”, а не “власть над ...”. Ни одна из других публикаций не дает нам такого представления о взглядах Фоллетт на власть, как положение об использовании авторитета. Здесь опять она не считала необходимым четко различать авторитет и власть. Пользоваться авторитетом — значит всего лишь обеспечить возможность того, чтобы что-то делалось. Руководить — значит использовать авторитет в качестве средства для достижения конкретной цели. Традиционно в менеджменте мы представляем себе “власть над” различными ресурсами производства и почти не различаем людские и материальные ресурсы. Фоллетт считала, что “власть вместе с ...” представляет собой более конструктивный способ влияния. Она предполагала, что власть может проявляться скорее как совместная, а не принудительная деятельность.

Концепцию “власть вместе с...” можно построить с помощью *взаимосвязанного поведения* — процесса, при котором вы в качестве менеджера можете оказывать влияние на других менеджеров, в то время как они воздействуют на вас. Одновременно для работников открываются информационные каналы и им предоставляется возможность влиять на менеджеров, тогда как последние воздействуют на работников. Это, считает Фоллетт, непрерывно повторяющийся, интеграционный процесс, который осуществляют организационные структуры. Она утверждала, что функциональное единство организационных структур представляет собой высокую достойную цель. Это происходит в тех случаях, когда все индивиды и группы знают свои функции и каждая функция по возможности соответствует способностям индивидов и групп, которые выполняют задания. Более того, каждый человек должен получить власть, необходимую для выполнения своей работы, и быть подотчетен другим.

Конечным результатом таких отношений является участие — не просто согласие, а подлинное участие. Участие в понимании Фоллетт означает, что каждый работник принимает участие в деятельности организации в соответствии с его возможностями. Подлинное участие выражается в цельной структуре, состоящей из нескольких взаимосвязанных компонентов и функций и достигающей своей вершины в консолидированной организационной структуре, о которой мечтают и к которой стремятся все менеджеры. Подлинное участие — это не *самопожертвование*, а *добровольное сотрудничество*.

Взять, например, программы менеджмента по принципу соучастия, внедренные компанией “Motorola”. Программа менеджмента по принципу соучастия I в самом начале была предназначена для производственных рабочих. Программа менеджмента по принципу соучастия II была рассчитана на потребности непромышленного персонала. Хотя каждая из этих программ соответствовала той или иной группе работников, их принципы были одинаковы. Во-первых, согласно теории Y компания исходит из допущения, что производительность работников зависит от того, как с ними обращаются. Если к людям относятся как к зрелым и ответственным личностям, то они и ведут себя соответствующим образом. Компания констатирует тем самым, что персонал заслуживает объяснения логики решений, принятых высшим руководством. И наконец, взаимозависимость индивидуальных и организационных целей рассматривается как решающий момент успешной реализации менеджмента по принципу соучастия, как в компании “Motorola”.

Для нашей задачи здесь важно отметить, что часто в рамках названных программ до минимума сведена формальная власть. Это вовсе не означает, что утрачена ответственность. Точно так же это не означает, что производительность автоматически снижается. Фактически высокие нормы производительности устанавливаются самой группой, а от работников ожидают, чтобы они выполняли или перевыполняли задание. Участие поощряется, информационная связь улучшается, значительно повышается уровень доверия между менеджером и работниками. Результаты, полученные компанией “Motorola”, до сих пор остаются достаточно впечатляющими, и они, как ожидается, еще улучшатся.

### Еще раз о четком разграничении

Несмотря на то что мы свели к минимуму значение четких семантических разграничений, некоторые из них проявляются в публикациях Эрвика [231] и в его кратких обзорах, касающихся работ Файоля и других классических авторов. Эрвик говорил о власти как о принципе и утверждал, что высшая власть для принятия любого вида решений должна быть сосредоточена в организационной структуре. При этом должны существовать не только высшая власть, но и некий “скалярный процесс”, предполагающий наличие четкой линии, которая соединяет точку высшей власти и каждого члена организации. Власть “перемещается по скалярной цепочке”, определяя и координируя таким образом деловую активность.

*Интерпретация и представления Эрвика о власти.* В ходе обсуждения и интегрирования многих идей других авторов Эрвик [231] в конечном счете подошел к некоторым определениям. По его представлениям, *служебные обязанности* суть виды деятельности, которые должны выполнять люди, занимающие определенное положение в организации. *Власть* — это право требовать действий от других. Такая власть, или право, по его мнению, вытекает из формального заявления о правах, сделанного данной организацией, из технической компетенции, которой человек обладает, или из личностных характеристик, таких, как популярность или профессиональный опыт. *Авторитет* — это способность побуждать других к деятельности, *ответственность* — это необходимость отчитываться о выполнении человеком служебных обязанностей. Дан-

ные определения звучат безупречно, однако тем не менее существует еще множество неразрешенных семантических проблем. Например, Пфедфер [179] ввел еще один дополнительный фактор, утверждая, что власть есть не что иное, как узаконенный авторитет. Когда авторитет становится легитимным вследствие обычая или восприятия другими, он становится властью, и большинство людей в этом не сомневаются.

*Краткое изложение классических концепций власти.* Независимо от того, сколько времени каждый автор посвятил природе власти, и несмотря на относительно прогрессивное понимание каждым из них важности восприятия ее персоналом, доминирующее представление о власти в ранней управленческой мысли характеризуется определенной последовательностью. Власть соотносилась с правами менеджера, а сами эти права брали свое начало на высших уровнях организационной структуры. В конечном счете все права произошли из права частной собственности, их можно было делегировать от одного менеджера к другому, а затем делегировать и рядовым сотрудникам. Некоторые авторы выражали озабоченность в связи с участием персонала, но лишь в немногих публикациях.

Традиционный взгляд на власть требовал от менеджеров, чтобы они принимали решения, касающиеся влияния и разделения таких прав с другими лицами. Это и привело к возникновению вопроса о делегировании. Делегирование с точки зрения здравого смысла является важнейшим условием менеджмента.

Несмотря на навыки рациональной организации труда, лишь немногие менеджеры успевают выполнять всю необходимую работу. В течение десятилетий менеджеров учили тому, что избегать рабочих перегрузок можно, лишь эффективно делегировав власть. Логика эффективного делегирования такова:

1. Для того чтобы добиться успеха, менеджеры должны расширять свои возможности путем эффективного делегирования власти. Когда определены потенциальные подчиненные и на них возложены дополнительные обязанности, они во многих случаях могут брать на себя функции более высоких уровней власти. Для организации это имеет два полезных следствия: 1) менеджер высокого уровня сбережет свое время и может "быть сразу в нескольких местах"; 2) те сотрудники, которым была делегирована власть, получают возможность развивать и практиковать свои управленческие навыки. Если эти уроки хорошо усвоены, делегирование обеспечит компании преемственность поколений квалифицированных и перспективных менеджеров.
2. Хотя делегированная власть в любое время может быть аннулирована менеджером более высокого уровня, он должен уступить ту долю власти, которая нужна подчиненному для выполнения своей работы на время, в течение которого делегирование действует. Поступить иначе — значит просто нарушить принцип "единоначалия" (в понимании Файоля), или принцип "одного хозяина". Если босс фактически не делегировал достаточной доли власти, у работников может оказаться не один начальник, а для подчиненных это крайне непонятно и неэффективно.
3. Делегирование власти связано с определенным риском для менеджера. Менеджер временно отказывается от доли своей власти, но все еще несет

ответственность за выполняемую работу. Неспособность подчиненного справиться с возложенными на него обязанностями вовсе не освобождает менеджера от ответственности. Не существует оправданий, когда речь идет о делегированной власти. “Уотергейт”, дело “Иран—контрас” и другие хорошо известные скандалы свидетельствуют о законе неотвратимой ответственности.

В 30-е годы многие из установок классической управленческой мысли оказались устаревшими и претерпели изменения. Странники гуманистических убеждений не только пересмотрели идеи, касающиеся власти в организации, но и на деле начали отказываться от традиционных концепций власти и необходимости существования “высшей координирующей силы”. Результатом этого стал новый революционный путь концептуализации власти. Такой радикальный подход создал также условия, необходимые для разрешения противоречий, которые обсуждаются и сейчас.

### Теория восприятия Барнарда

Честер Барнард предложил хорошо известную теперь теорию власти, назвав ее *элементами формальной организации*. Верный себе, Барнард не дал описания простой теории и объяснял свои идеи в довольно запутанной форме. И все же ее основные положения имеют важное значение и стоят тех усилий, которые необходимы для ее понимания.

Честер Барнард был профессором, а также бизнесменом и философом — это, как известно, довольно необычная комбинация. Он родился в 1886 г. в Молдене, шт. Массачусетс, и умер в 1961 г. Барнард посещал Гарвардский университет, но не закончил его. Сам он говорил, что получил свою ученую степень трудным путем, а именно “заработал ее в бизнесе”. Барнард начал работать в корпорации AT&T в 1909 г. в качестве статистика и быстро поднялся по служебной лестнице. Его быстрый рост в корпорации не был следствием полученного им образования, скорее всего это связано с его знанием иностранных языков. Вскоре он стал экспертом по международным телефонным тарифам. В 1927 г. он уже был президентом компании “Bell Telephone” в Нью-Джерси. Его единственная книга “Функции руководителя” [11] широко признана как классическая работа в области менеджмента.

*Субъективные и объективные аспекты власти.* Барнард увязывал власть с обменом информацией. Фактически он определил власть как “информационную связь (команду)”, благодаря которой информация воспринимается членами организационной структуры как инструмент управления их деятельностью. Обычно власть воспринимается работниками тогда, когда команды считаются законными, легитимными и необходимыми. Барнард выдвинул свою знаменитую *теорию восприятия*, согласно которой руководителя наделяют властью люди, которые хотят, чтобы ими управляли. Таким образом, реальность власти, по мнению Барнарда, имеет меньше отношения к менеджерам, чем к работникам. Подлинным держателем власти является не менеджер, обладающий формальными правами, которыми его наделила организация, и навязывающий свое импера-

тивное управление персоналу, а сам персонал, так как именно он решает, выполнять или не выполнять распоряжения сверху, и при этом определяет, будет ли вообще оказываться влияние, а если да, то куда оно будет направлено. Субъективным элементом власти служит ее восприятие работниками, тогда как объективный аспект соотносится с характером команды или самой информационной связи.

Власть, как понимал ее Барнард в противоположность популярному мнению, движется снизу вверх, к высшему уровню организационной структуры. Степень, до которой эта власть воспринимается подчиненными, зависит от следующих условий:

1. Насколько подчиненный понимает смысл сообщения, поступающего от менеджера. Часто менеджеру приходится интерпретировать свою команду, для того чтобы персонал его лучше понял.
2. Насколько распоряжение соответствует назначению организации.
3. Насколько сообщение согласуется с личными потребностями подчиненных и с интересами персонала.
4. Каковы ментальные и физические способности подчиненного.

Хотя и существуют зоны безразличия, когда команды воспринимаются бессознательно, обычно директивы признаются в силу авторитета служебного положения или авторитета лидерства. В первом случае определяющей является должность, во втором — более высокий уровень знаний, способностей или опыта. Барнард не нашел также нужным четко различать власть и авторитет. Фактически, если бы он признал подобное различие, его теория власти на деле стала бы теорией авторитета. Это, следует отметить, сделало бы его теорию далеко не такой новой, каковой она представляется в теперешней форме.

*Развитие теории Барнарда.* Герберт А. Саймон [206] определил власть просто как “возможность принимать решения, которые направляют действия другого человека” [206, с. 125]. Но в отличие от Фоллетт Саймон был твердо убежден в том, что власть порождает иерархические отношения между двумя или несколькими людьми: один из них — руководитель, другой — подчиненный. Единственное отличие, признаваемое Саймоном, состоит в способе, которым он объяснял власть в чисто бихевиористских понятиях. Власть имеет место только тогда, когда наблюдается определенное поведение, не зависящее от “бумажной теории организации”. Старший по положению ведет себя так: выдает команду и ожидает, что подчиненный воспримет эту команду должным образом. Подчиненный ведет себя следующим образом: выполняет команду и поступает в соответствии с поведенческой альтернативой, которую “выбрал для него босс”.

Интересно, что Саймон различал власть и другие формы воздействия, например убеждение. Различие состоит в том, что, имея дело с властью, подчиненный “временно отменяет действие своих собственных критериев” при выборе из поведенческих альтернатив и использует команду своего руководителя как единственное основание для такого выбора. Саймон признавал идею зоны безразличия, которую выдвигал Барнард, хотя и ссылаясь на нее как на “сферу восприятия” [206, с. 133]. Самый примечательный аспект в роли подчиненного заклю-

чается в том, что он сам создает зону восприятия, в рамках которой согласен с решениями, принятыми его руководителем. Названная зона может менять масштабы, но ее существование предопределено легитимностью, которую сотрудник приписывает данной команде.

Власть, как считал Саймон, играет важную роль в организационных структурах в силу следующих трех первостепенных соображений:

1. Власть возлагает на подчиненного ответственность перед руководителем. Эта идея соприкасается с идеей легитимной, или узаконенной, власти Вебера. Когда власть используется по этой причине, санкции играют в процессе важную роль.
2. Власть гарантирует компетенцию в принятии решений. Эксперт по специальным вопросам может занимать стратегическое положение в иерархии власти, т.е. там, где существует потребность в предпосылках для принятия квалифицированных решений, которые могли бы быть восприняты соответствующим образом другими членами организации.
3. Власть обеспечивает координацию деловой активности, целью которой является побуждение членов группы к восприятию *одних и тех же* решений, тогда как компетенция предполагает принятие *обоснованных* решений.

Взгляд на власть с точки зрения принятия решений, предложенный Саймоном, выдвигает на передний план то обстоятельство, что влияние имеет важное значение как в бихевиористском, так и в структуралистском отношении. Он помогает также объяснить, почему власть и влияние остаются темой, периодически обсуждаемой в менеджменте даже после того, как сложилась ориентация на человеческие отношения. Интересно, например, отметить, что в таких книгах, как “*Меняющаяся культура предприятия*” [109] Эллиота Жака, почти половина обсуждаемых вопросов касается власти, авторитета и влияния. Регулирование власти, разъяснение политики и расширенная сеть управления в компании “*Glacier Metal*” были главными темами, которые рассматривал Жак. На протяжении всей книги он обсуждал, каким образом современные организационные структуры пытаются уравнивать критическую потребность в управлении оперативной деятельностью, с одной стороны, и достижение по возможности большей гибкости для принятия решений — с другой. Эта тема сохраняет свою актуальность для менеджмента и сейчас.

### **Власть и человеческие отношения**

Макгрегор [145], прежде чем изложил теорию X и теорию Y, утверждал, что управление в организационных структурах — это процесс выборочной адаптации. Это означает, что управление предполагает выбор соответствующих средств влияния на персонал, которым руководят. Все авторы по человеческим отношениям признавали существование власти в организациях, а некоторые даже соглашались с ее необходимостью, но большинство считали лучшим из того, что можно сделать в отношении традиционно понимаемой власти, — ее устраи-

нить. Макгрегор утверждал, что следует меньше внимания уделять формальной власти и правам, вытекающим из служебного положения, и больше нужно придавать значения “интеграции”, или созданию условий, которые позволяли бы членам данной организации достигать собственных целей, работая на благо своего предприятия.

*Использование власти для повышения производительности.* Макгрегор утверждал, что все организационные структуры нуждаются в некоей системе влияния и контроля. Исторически в научном менеджменте и ранней теории организации контроль, утверждает Макгрегор, основывался на простом допущении, что власть — это неотъемлемый аспект эффективного менеджмента. Менеджеры слишком часто исходят из того положения, будто их власть по отношению к своим подчиненным — это все, в чем они нуждаются для успешной мотивации и достижения высокой производительности. На самом деле они свободно могут пользоваться и другими формами воздействия. К числу наиболее существенных можно отнести убеждение и профессиональное влияние. Макгрегор полагал, что благодаря власти менеджеры могут побуждать людей выполнять работу на минимально приемлемых уровнях производительности, но не могут понуждать к максимальной производительности. Люди согласны работать для достижения целей организации только тогда, когда одновременно удовлетворяются их личные потребности. Ключом к мотивации является выборочная адаптация такого процесса влияния, который позволяет достичь взаимозависимости индивидуальной и организационной целей.

*Власть и “связующее звено”.* Ренсис Лайкерт [127] развил до конца некоторые представления о власти и авторитете, выдвинутые Барнардом, и добавил к ним собственные наблюдения. Управленческий авторитет, или власть, по мнению Лайкерта, зависит от того, каковы пределы влияния менеджера на работников. Он считал, что работники скорее почувствовали бы свою причастность к принятию решений, приверженность целям организации и в большей мере подверглись бы воздействию, если бы имели возможность участвовать в формировании целей. В то же время, развивая теорию “связующего звена”, которая описывалась в гл. 10, Лайкерт выдвинул еще одну идею. Авторитет, которым менеджер пользуется у своих высших руководителей, а также по горизонтали у равных по рангу, обуславливает отношение к нему и авторитет, которым он пользуется со стороны подчиненных. Если менеджер сумеет добиться доверия у своего начальника и получить поддержку действиям, которые соответствуют целям работников, то разумно предположить, что он получит большую поддержку также от них, т.е. на низшем уровне организации.

Лайкерты [128] показали значение такого взгляда на власть и влияние в практической сфере разрешения конфликтов. Они начали с принципиального согласия с Макгрегором в том, что конфликты большей частью улаживались с помощью стратегии “выигрыш—проигрыш”, которая означает: когда один человек выигрывает, то другой проигрывает. Это как раз случай с ориентированным на власть разрешением проблем организации, обоснование которого содержат теория и практика классического менеджмента. Конфронтация и ультиматумы часто считаются основными способами, позволяющими преодолеть глубокие расхождения во взглядах, которые иногда возникают между отделами, например производственным и сбыта или обработки данных и маркетинга. Отделы затрачивают немалые усилия на то, чтобы вынудить другие отделы согласиться

на навязываемые им условия. Часто один сотрудник или несколько влиятельных сотрудников выдвигаются на передний план для того, чтобы обеспечить успех тактики “парового катка”. Подобные проявления *негативной власти* зачастую приводят к забастовкам, локаутам, простоям, а иногда даже к саботажу со стороны работников.

Более продуктивны, по мнению Лайкертов, подходы, которые ведут к применению *позитивной власти*. Иногда они находят свое выражение в стратегии “выигрыш—выигрыш” при разрешении конфликтов. Такие подходы подразумевают существование спорящих сторон, которые стараются понять перспективу и нужды всех остальных сторон. В некоторых случаях они даже готовы проделать больше чем половину пути навстречу в поисках разрешения спора, которое будет взаимовыгодным. Здесь также (это напоминает идеи Макгрегора) подчеркивается то обстоятельство, что споры улаживаются на основе воздействия одной стороны на другую. Когда одна из спорящих сторон начинает переговоры с применения негативной силы, например с попыток принудить другую к соглашению, влияние первой стороны может фактически уменьшиться, если подобный подход будет отвергнут. Вместе с тем усилия по разрешению конфликта, которые основываются на позитивной власти, часто способствуют росту влияния, так как не влекут за собой отрицательной установки у партнера. Даже конфликт при всей его слабой координации можно использовать для получения конструктивных результатов.

### Разрешение спора

Теперь, после того как мы в деталях обсудили понятия “власть” и “влияние”, мы можем закончить тем, что рассмотрим спор, которого старались избежать на протяжении всей главы и который касается различия между властью и авторитетом. Оба понятия обсуждались в течение многих лет. Как заметил Л. Толстой в своем романе “Война и мир”, это существенный вопрос истории. Можно утверждать, что, чем фундаментальнее вопрос, тем менее определенным будет ответ.

Ранее мы отмечали, что основной спор относительно определения понятий “авторитет” и “власть” ведется вокруг основных теорий или взглядов на то, как возникает влияние. Традиционная формальная теория власти, часто приписываемая Веберу, рассматривает власть как некую сумму прав и предполагает, что эти права всегда перемещаются сверху вниз в рамках данной организационной структуры. Конечно, мы указывали на то обстоятельство, что Вебер придавал большое значение восприятию этих прав подчиненными. Несмотря на это, формальная теория является господствующей в большей части рассуждений об идеях Вебера на эту тему. Напротив, согласно теории восприятия, которая предположительно началась с Барнарда, но, несомненно, его предвосхищает, власть менеджера основывается на готовности подчиненных воспринимать команды менеджера. Ясно, что многое в этом споре можно было бы прояснить, просто обратившись к формальной теории власти (прав) и к теории восприятия авторитета (способностей). Но подобное маловероятно.

Для иллюстрации значимости спора обратимся к одной из наиболее известных публикаций на тему авторитета в обществе. Работа Френча и Рейвена [68] показывает, насколько запутанными могут быть разграничения. Авторы утверждают, что авторитет может иметь один или несколько источников. Применяя критерии, приведенные выше, для того, чтобы различать власть и авторитет, мы в каждом отдельном случае рассмотрим, идет ли речь об авторитете или о власти.

1. *Поощрительная власть.* Менеджер может иметь власть над другим человеком, если этот человек верит в то, что менеджер может вознаградить его или отказать в этом. Если мы говорим о поощрениях, распределяемых менеджером, который выступает представителем организации (денежном вознаграждении, продвижении по службе и т.д.), то это можно рассматривать как источник скорее власти, чем авторитета. Но если мы говорим о неформальном поощрении, например принятии в группу, то это скорее разновидность авторитета.

2. *Принудительная власть.* Человек может оказывать влияние на поступки других, если он контролирует величину или форму наказания, которое может быть к ним применено. Если принуждение означает официальное понижение в должности или вычет из заработной платы за нарушение производственного распорядка и технических условий, оно может быть истолковано как власть, которая вытекает из положения в иерархии управления. Но если представить это как общественное порицание, то его можно точнее определить как авторитет.

3. *Легитимная власть.* Эта власть основывается на праве человека руководить другими в силу соответствующего положения в организации. Это относительно очевидный пример власти.

4. *Референтная власть.* Данная форма влияния сопутствует идентификации одного человека с другим. Это скорее убедительный пример авторитета.

5. *Экспертная власть.* Данная форма влияния осуществляется, когда человек воспринимается как носитель специальных и полезных знаний или информации. Экспертная власть имеет возрастающее значение в высокотехнологичных и других отраслях экономики, где существует большая потребность в квалифицированных профессиональных кадрах. Знающие эксперты приближаются скорее к авторитету, чем к власти.

Обзор приведенного выше перечня позволяет достаточно ясно видеть всю путаницу в отношении терминов *власть* и *авторитет*. Такая путаница тем более достойна сожаления, что она отвлекает внимание от существенных вопросов, касающихся природы влияния в организациях. Более того, споры всего лишь о словах не позволяют нам учитывать постоянно меняющуюся реальность вокруг нас. Например, мы не знаем, в силу прав или умения во многих организациях сильно возросла значимость экспертного авторитета как источника влияния. В новых и инновативных отраслях экономики многое из того, что мы представляем себе как традиционную и легитимную власть, уступило место влиянию, основанному на обладании знанием. Менеджеры должны осознавать эту меняю-

щуюся реальность, с тем чтобы распознавать и правильно оценивать последствия создания эффективно функционирующей организационной структуры.

Менеджеры воздействуют на свой персонал многими способами. Иногда их влияние есть результат занимаемого ими служебного положения, а иногда это обусловлено личными качествами. Оба вида влияния одинаково важны и необходимы для достижения поставленных перед организацией целей.

Много внимания в этой главе уделялось классическим представлениям о власти. Власть называют “склеивающим веществом”, которое связывает организационные структуры в единое целое. Возможно, самым поучительным уроком, который менеджеры должны усвоить из публикаций ранних авторов, является необходимость эффективного делегирования власти. Эффективное делегирование — одно из важнейших вспомогательных средств в планировании управленческого времени. Лишь немногие менеджеры располагают достаточным временем для выполнения всех своих функций. Единственный практичный способ приумножить собственные возможности — это делегировать некоторую долю своей власти. Делегирование позволяет сберечь время менеджера и предоставляет возможность для практической учебы и совершенствования подчиненных.

### Итоги и выводы

В этой главе рассматривался вопрос о власти и влиянии в организации. Раньше особое значение придавалось использованию легитимной власти как самого эффективного способа обеспечения координации различных организационных единиц. Это лучше всех доказали Муни и Рейли, когда определяли власть как “высшую координирующую силу”.

Можно с уверенностью сказать, что в ранней теории и практике менеджмента власть рассматривалась в контексте управленческих прав, присущих тому положению, которое люди занимают. Другими словами, считалось, что власть существовала в рамках организационной иерархии с направленностью влияния всегда сверху вниз. С появлением авторов, разрабатывавших тему человеческих отношений, все переменялось. В представлении таких авторов, как Макгрегор и Лайкерт, власть — это “высшая координирующая сила”, но это такая сила, к которой следует прибегать лишь в крайних случаях. Они считали, что при реализации управленческих прав предпочтение должно отдаваться убеждению, профессиональному чувству собственного достоинства и положительному подкреплению.

Даже неприкосновенные ранее идеи делегирования власти вниз не остались незатронутыми. Авторы вроде Барнарда, Саймона и других были убеждены в том, что первоисточники власти и влияния следует искать не в положении, занимаемом человеком, а в готовности подчиненных к повиновению. Это послужило исходным пунктом теории восприятия власти, согласно которой власть в организационной структуре рассматривалась в виде потока вверх, где четко различаются право и способность оказывать влияние. Таким образом, началась продолжающаяся и до настоящего времени дискуссия о сущности власти в организации и об общественном авторитете.

В наше время достигнуто общее согласие в вопросе о том, что менеджеры должны понимать и принимать во внимание взаимосвязь четырех основополагающих понятий, характеризующих управленческую задачу. Во-первых, права, соответствующие служебному положению в организационной структуре, должны быть четко определены и доведены до сведения всех членов соответствующих рабочих групп. Во-вторых, способности, которыми обладают работники, могут оказаться важным источником влияния. В-третьих, права, которые вытекают из данного служебного положения, порождают *легитимные ожидания ответственности*. И наконец, в-четвертых, опытные сотрудники ощущают свою ответственность за эффективное пользование правами, которыми они наделены для выполнения поставленных задач. Эффективный подбор кадров и хорошая организация рабочего места возможны в том случае, если все эти четыре условия сбалансированы. Права должны соответствовать способности выполнять свою работу. Все менеджеры должны нести ответственность за свои действия и разумное использование власти, которой они облечены.

## **Организационная структура и ее изменения**

### **Управление в условиях отсутствия абсолютов**

Ранний менеджмент начался с поиска “абсолютных” принципов. Легитимность области исследований и в конечном счете практики не может быть основана на понятиях “что было бы, если ...”, “в большинстве случаев ...” и “в определенных обстоятельствах”. Кроме того, первые авторы в данной области были инженерами, приученными искать логику в ходе событий и “единственно верный путь” в любой деятельности, начиная с кладки кирпича и кончая созданием крупных корпораций. Еще важнее был тот факт, что легитимность (как мы уже указывали в предыдущей главе) предполагала применение определенных научных методов, а это требовало или, по меньшей мере, подразумевало формулирование четких нормативных руководящих принципов. Когда мы идем к врачу, мы хотим, чтобы он точно сказал нам, в чем дело. Мы надеемся убедиться в том, что у нас хорошее здоровье, но даже если это и будут плохие новости, мы сможем найти средство от определенной и известной болезни.

Того же ждут руководители корпораций от управленческой теории. Персонал ожидает от руководителя заверений в том, что все находится под контролем. Если главный управляющий не совсем понимает, как надо пользоваться имеющимися в его распоряжении знаниями, персонал справедливо беспокоится за свое будущее, а также за будущее своей организации. Мы уважаем того, кто знает ответ, даже если иногда он ошибается. Мы хотим слышать и заслуживаем ответов от высокопоставленных консультантов, врачей и юристов, хотя и знаем, что реальность не всегда позволяет давать четкие ответы на все наши вопросы.

#### **Классические принципы и единственно верный путь**

Джордж Ломбард [134] утверждал, что фундаментальные перемены в американском обществе начались в 20-е годы. До этого времени люди, как представлялось, вполне довольствовались установками абсолютного характера. В то время действительность казалась проще, и люди были более склонны воспринимать традиционные объяснения. Мифы, как и наука, предназначены для того, чтобы помочь людям понять события и окружающую среду. Если наука оказывается несостоятельной в объяснении природы вещей, тогда достаточно мифов.

В последние десятилетия люди перестали довольствоваться простыми, универсальными, а иногда и авторитарными ценностями. В этике вопросы более “ситуативны”. Тот факт, что нечто кажется мне справедливым в этой ситуации, вовсе не подразумевает, как считают сторонники ситуативного направления, что это справедливо для вас в другой ситуации. Даже в медицине, теологии и педагогике абсолютные решения исторических проблем уже не воспринимаются единодушно. Как отмечает Ломбард, неудивительно, что ситуативный взгляд на постиндустриальное общество возник именно в менеджменте. Вторая мировая война, Великая депрессия и беспрецедентный технологический прогресс потребовали перемен. Но прежде чем подойти к переменам, мы должны посмотреть на установки классической теории организационных структур. Эти установки отражают способ видения вещей, который придавал уверенность, однако во многих случаях оказался не в состоянии объяснить реальность.

*Классические концепции организационных структур.* Классические теории организации, которые применяются в современном менеджменте, зародились в эпоху научного менеджмента и продолжали развиваться в наше время. Ясно, что нам не нужно рассматривать всю совокупность принципов, для того чтобы понять идеи ранних авторов. Тем не менее мы должны ознакомиться с некоторыми, наиболее важными из них.

Ряду авторов, упомянутых выше, было что сказать о лучших способах выработки эффективной схемы и действенной организационной структуры. Файоль [61] предложил множество концепций организации, включая единоначалие, централизацию и “скалярную цепочку”, хотя он фактически никогда не был уверен в своей правоте, называя их принципами в научном понимании. Муни и Рейли были не столь осторожны. Книга “Развивающаяся индустрия” [162] была переиздана с исправлениями и названа “Принципы организации” [163]. В ней они обсуждали следующие четыре основных принципа: координационный, скалярный, функциональный и этап функционирования штабного персонала. *Координационный принцип*, как мы отмечали раньше, был основным и включал все остальные. Этот принцип гласил: “Координация — это упорядоченная организация групповых усилий с целью обеспечения единства действий для достижения общей цели”. Координация “создает организационную структуру”, тогда как лидер просто ведет за собой ее членов. В то время как Файоль представлял себе координацию как отдельную функцию, Муни и Рейли считали ее существованием всех принципов.

Координация начинается на самом верху и идет вниз через всю организационную структуру. В результате получаем *скалярный принцип*, причем управленческая власть и ответственность последовательно располагаются по рангу по всей организации в соответствии не с содержанием труда, а с властью и мерой ответственности различных менеджеров. В результате создается иерархия, или вертикальное разделение труда.

Горизонтальное разделение труда, при котором задания распределяются в соответствии с различными обязанностями, подчиняется *функциональному принципу*. Четкое определение обязанностей каждого сотрудника организации помогает им осознавать функции, которые они должны выполнять, и понимать, каким образом их работа соотносится с прочими функциями, индивидами и конечной целью организации.

Четвертый принцип называется *этап функционирования штабного персонала*. Классическая схема организационной структуры большей частью ориентирована на идею штабного персонала. Оперативные подразделения в организационных структурах создаются для того, чтобы консультировать линейные подразделения. Считается, что штаб обеспечивает линейных менеджеров полезными творческими идеями. В то же время штабные сотрудники могут реализовать лишь “власть хороших идей”. Управляет же всегда линейный персонал.

*Прогресс в науке администрирования*. Другие существенные соображения были высказаны Лютером Гуликом и Линделлом Эрвиком. Гулик родился в 1892 г. Он был президентом Института гражданской администрации с 1923 по 1961 г., консультантом в международных организациях, например Всемирной организации здравоохранения при ООН и ЮНЕСКО. Гулик занимал многие ответственные посты в правительстве, включая Комитет по производству вооружений, Комиссию ООН по репарациям в Москве, Потсдаме, Токио и Маниле, а также президентский Комитет по административному управлению. Его наиболее известная книга “Доклад об административном менеджменте” [90] была подготовлена к печати совместно с Линделлом Эрвиком и представляет собой сборник публикаций, написанных известными специалистами в области классического менеджмента.

Этот однотомный сборник содержит наиболее исчерпывающие формулировки классических теорий организационных структур. Что касается Муни и Рейли, то их основополагающим принципом была координация, тогда как организация рассматривалась как один из важных путей ее осуществления. Поскольку труд специализирован, организация должна иметь механизм, который координировал бы работу различных организационных единиц. Координация наиболее эффективна тогда, когда соблюдаются конкретные организационные принципы. Например, принцип “одного хозяина” подкрепляет идею единоначалия. Никто не должен иметь более чем одного начальника в конкретный момент. Следует *регулировать* также *норму управляемости*, или численность подчиненных, работу которых может эффективно контролировать один человек. Эрвик [231] считал, что эта численность не должна быть больше 5—6 человек, работа которых взаимосвязана. Но эту норму можно увеличить, если ввести должность ассистента.

В представлении Гулика специалист по персоналу может быть привлечен для повышения эффективности технической деятельности менеджера, хотя и следует признать, что специализированный персонал, как правило, не обладает достаточными знаниями. Поэтому не следует позволять ему брать на себя несвойственные ему полномочия. Например, в обязанности юридического советника корпорации входит экспертная консультация в правовых вопросах, но ни в коем случае не принятие решений.

Одна из самых интересных дискуссий, приведенных в вышеупомянутой работе, касается вертикальной и горизонтальной организации различных отделов. Некоторые утверждают, что вертикальное размежевание отделов находится в определенной связи с общей целью организации, тогда как разделение по горизонтали происходит в соответствии с процессом, необходимым для достижения этой цели. Например, целью компании IBM является производство и продажа из-

делий и услуг, относящихся к информационному менеджменту. Но процесс достижения общей цели требует множества организационных единиц, таких, как производственный отдел, отдел сбыта, отдел маркетинга, отдел кадров и т. д. Здесь менеджмент должен “сплести всю эту спутанную пряжу” и сделать так, чтобы цель и процесс ориентировались на общее благо организации.

*Краткое изложение классических концепций.* В коллективных публикациях таких авторов, как Тэйлор, Файоль, Муни и Рейли, а также многих других постепенно вырисовывались основополагающие концепции классической теории планирования организационных структур. К наиболее важным относятся следующие:

1. *Разделение труда, или распределение функций.* Важное значение этой идеи уже обсуждалось достаточно подробно, и она по-прежнему остается наиболее фундаментальной из всех основополагающих концепций. Если ее применить к вертикали в организационной структуре, она будет обозначать иерархию. Если же ее применить к горизонтали, то она будет обозначать функции и задачи. Если же речь заходит о власти и ответственности, то начинает действовать скалярный принцип.

2. *Подразделение на отделы.* Организационные структуры могут быть подразделены на отделы различными способами в зависимости от их назначения и других факторов. Функциональные отделы, например производственный, маркетинга и финансов, создаются таким образом, чтобы позволить каждой организационной единице сконцентрировать свои усилия на определенных аспектах бизнеса и эффективно выполнять миссию данной организации. Отделы можно формировать, ориентируясь на клиентов и покупателей. Например, организационная структура компании “Dow Chemical” отражает интерес компании к домашним хозяйствам — пользователям ее продукта “Scrubble Bubble”, а также к промышленным потребителям хлорного газа. Отделы можно организовать также по географическим регионам — в Соединенных Штатах и во всем мире (Гулик и Эрвик [90]). Подразделение по географическому принципу имеет особое значение для транснациональных компаний.

3. *Норма управляемости.* Периодически повторяющимся в классической теории планирования является вопрос о том, сколько подчиненных может контролировать один руководитель. Эрвик, как мы уже отмечали, полагал, что достаточно 5 или 6 человек. Другие же авторы настаивали на 10—12. Но независимо от точной цифры эта проблема оставалась важной в развитии классической теории менеджмента.

4. *Единоначалие.* Гулик назвал это “одним хозяином”, в то время как Файоль применял термин “единоначалие”. В обоих случаях это означает, что человек в каждый данный момент должен иметь только одного начальника. Спланировать систему иначе — пойти на риск снижения эффективности координации. Более подробно об этом принципе и нарушении институциональной концепции будет сказано позднее в этой главе.

Прочие принципы, такие, как единство руководства, уже обсуждались в гл. 6, в разделе о постановке целей, а некоторые, например делегирование власти и относящиеся сюда вопросы о централизации и децентрализации в организациях, подробно обсуждались еще раньше. Независимо от точного числа концепций и принципов важно отметить, что классические авторы пытались утвердить представление об организационной структуре, которая должна быть ясной, рациональной и последовательной. Но даже если это им и удалось, проблемы остались.

*Принципы или поговорки?* Принципы и нормативные концепции предписывают относительно универсальные и жесткие способы практических действий. В то время как подобный подход внушает менеджерам чувство уверенности, он сильно ограничивает их способность к согласованию противоречий между необходимыми действиями и рамками нормативной теории организационных структур.

Саймон [207] критически рассмотрел четыре названные основополагающие концепции в классической теории, и ни одна из них не сохранила свой “хороший образ” в результате его анализа. Вместо недвусмысленных принципов Саймон обнаружил “набор двух или более несовместимых принципов, по-видимому, одинаково применимых к управленческой ситуации”. Андерсон и Дункан [5] проделали такой же анализ парадоксов, связанных с различными принципами администрирования. В некоторых, если не в большинстве, случаях содержится утверждение, будто ситуативные факторы действуют своеобразно и усложняют применение рассматриваемых выше принципов. По этой причине абсолютная ориентация и поиск лучшего пути уступали место относительному (в понятиях Ломбарда) или ситуативному взгляду на планирование организационных структур.

### **Корни ситуативной теории организационных структур**

Генри Стургис Деннисон был необычным руководителем. Он родился в 1877 г. Закончил Гарвардский университет, прежде чем заняться семейным бизнесом в компании “Dennison Manufacturing”. Президентом компании он стал в 1917 г. и в этой должности проработал 35 лет. В книге “Техника организации” [44] Деннисон утверждал, что организационные структуры включают четыре взаимодействующие силы: 1) члены организации (сила любой организации); 2) оперативная деятельность (политика и процедуры); 3) структурные связи и 4) назначение, или цели. Нас интересуют структурные связи.

Деннисон был сторонником “абсолютного” взгляда классической теории на организационную структуру. Но он утверждал, что принципы организации хороши лишь в той мере, в какой они способствуют более быстрому и эффективному формированию организационной структуры, чем в случае применения метода проб и ошибок. Структура организации должна не только отражать ее назначение и рамки операций, но и быть способной к адаптации. Пригодность не была ключом к пониманию и применению классической теории. Фактически негибкость была главной проблемой структур, создаваемых по классической схеме.

В представлении Деннисона разделение на автономные отделы есть необходимый практический путь, который позволяет справиться с неспособностью людей решать непрерывно усложняющиеся задачи. Один из путей к упрощению комплексных структур — функциональная организация деятельности. Деннисон признавал необходимость различий в степени централизации. Когда производство ведется регулярно и однообразно, принятие решений может быть централизовано. Если же производственный процесс протекает нерегулярно и в высшей степени специализирован, то принятие решений следует децентрализовать, чтобы выбор альтернатив осуществляли те, кто находится ближе к меняющимся обстоятельствам. Деннисон учитывал потребности в консультациях экспертов и даже был сторонником образования экспертных комиссий как инструмента координации. И все же это было именно его проникновение в сущность ситуативных факторов, которым упорно пренебрегали, когда ретроспективно оценивали его труды.

Первый намек на “Деннисона — теоретика случайности” мы впервые встретили в его обсуждении перекрестных контактов. Это нечто вроде идеи, выдвинутой Файодем, на которую ссылаются как на мост Файоля, или принцип сходящего мостика. Это имеет также отношение к идее Фоллетт о *перекрестном функционировании*, т. е. нарушении принципа скалярности в интересах быстрой и лучшей горизонтальной связи. Деннисон выразил свою идею в форме, которая имеет интригующий характер. Он утверждал: поскольку любого рода контакты несовершенны, связь должна быть приспособлена к физическим и психологическим проблемам каждой конкретной ситуации. Этот почти оборонительный способ оправдания принципа перекрестного функционирования как реакции на несовершенную информационную связь указывает на его близость к идее скалярной цепочки.

Деннисон разработал ситуативную тему более подробно, обосновав идею необходимости непрерывной реорганизации. *Непрерывная реорганизация* предполагает, что фирма постоянно перестраивает свою структуру, для того чтобы учитывать требования меняющейся окружающей реальности. Структура, соответствующая современным требованиям, может оказаться непригодной для будущего. Поэтому реорганизация должна принять форму непрерывной эволюции, и все организационные единицы должны сохранять баланс таким образом, чтобы одна из них не стала настолько сильной за счет остальных, что будет поставлено под вопрос назначение всей организации. Деннисон считал, что перемены, или “ситуации в непрерывном потоке”, суть не исключение, а скорее правило, не аномальное, а нормальное состояние.

### Отсутствие единственно верного пути

Растущее недовольство абсолютными принципами менеджмента вынудило многих менеджеров и исследователей обратиться к поиску других решений организационных проблем. Представляет интерес, что именно в Англии исследователи активно работали над разрешением этой проблемы. Поэтому мы вынуждены снова обратиться к английской фабричной системе, чтобы получить ответы на запутанные вопросы менеджмента.

*Исследования в Южном Эссексе.* Эту книгу мы начали с англичанина Бэббиджа и шотландца Юра, изучавших фабричную систему, которая возникла в ходе промышленной революции. В 50-е годы британцы снова захватили лидерство, критически пересмотрев весь путь, который за 50 лет прошли доминирующие темы в менеджменте. Им не понравилось то, что они увидели. Джоан Вудворд, промышленный социолог из Имперского колледжа науки и технологии, решила переосмыслить действенность теории менеджмента. Она выработала специальную исследовательскую программу с целью проверки полезности таких концепций, как, например, норма управляемости, единоначалие, иерархия и децентрализация. Затем она возглавила исследовательскую группу в Технологическом колледже Южного Эссекса; ее работа там позднее стала известна как южно-эссекские исследования. Наиболее исчерпывающий отчет о результатах работы содержится в публикации “Промышленная организация” (Вудворд [249]).

Сначала внимание группы было сконцентрировано на узком круге вопросов вроде дихотомии между исполнительской и консультантской ответственностью, а также отношений между линейными и штабными менеджерами на различных организационных уровнях. Исследователи изучили более 200 фирм, различающихся по своей величине и ассортименту изделий. Позднее было решено оставить в стороне респондентов, представляющих компании с численностью занятых меньше 100 человек, доведя таким образом выборку до 110, а иногда и до 100 респондентов.

*Успех провала.* Для того чтобы дать оценку успешной работы входящих в выборку фирм, Вудворд собирала информацию по годовым и финансовым отчетам за пять лет. На основе различных показателей ей удалось классифицировать исследуемые организации по производительности: 1) средней; 2) ниже средней и 3) выше средней. Полученные данные были проанализированы, чтобы выяснить, все ли входящие в выборку компании с продуктивностью выше средней придерживались классических принципов менеджмента. Оказалось, что это не так. Результаты разочаровали. Однако южно-эссекских исследователей было трудно обескуражить. Поскольку они располагали обширной базой данных и надежной гипотезой, то “почти автоматически” обратились к технологии.

Было установлено, что фирмы, входившие в выборку, можно сгруппировать по видам используемых ими технологий. Первая группа — это производственные единицы или компании с мелкосерийным производством, изготавливающие продукцию по техническим условиям заказчика, опытным образцам, а также крупное оборудование различной степени готовности. Вторую группу образуют фирмы с крупносерийным и массовым производством. Многие из этих компаний применяли технологию сборочных линий для производства крупными сериями. Типичной продукцией, изготавливаемой способом крупносерийного производства, были блоки для двигателей внутреннего сгорания. Третью группу составляют поточные производства. В качестве примеров было приведено производство нефтеочистного и химического оборудования. Некоторые компании комбинировали все вышеназванные технологии.

Когда исследуемая выборка была подразделена по принципу технологий, были обнаружены достаточно показательные взаимозависимости. Например, среднее число уровней в иерархии увеличивалось по мере того, как менялись технологии от ориентированного на потребителя мелкосерийного производства к массовому и в конечном счете к непрерывному производству. Средняя норма

управляемости, как можно было ожидать, имела противоположную направленность. По мере того как увеличивалось число уровней иерархии одновременно с усложнением технологий, норма управляемости снижалась. “Низкие нормы управляемости” и “длинные линии связи” в перерабатывающих отраслях позволяют представить фирмы в виде пирамид, сужающихся к вершине и узких по вертикали. Фирмы же штучного или мелкосерийного производства — это пирамида более короткая и имеющая широкое основание.

Интересно, что норма управляемости для генеральных директоров представлялась как исключение. В фирмах с мелкосерийным производством средняя норма управляемости для генерального директора оказалась равной 4, в фирмах с крупносерийным и непрерывным производством эта величина составляла уже 10. Как считала Вудворд, это вытекало из изменений роли и функции руководителей, имеющих место по мере усложнения технологий. Например, управление через комитеты было более обычным в системах непрерывного производства, чем в менее сложных системах. В фирмах с непрерывным процессом производства главный управляющий выполнял скорее функции руководителя группы, принимающей решения, чем лица, принимающего решения автократически.

Исследователи обнаружили также связь между степенью сложности применяемой фирмой технологии и численностью управленческой группы. По мере того как технология усложняется (от штучного к непрерывному производству), соотношение количества менеджеров и контролеров и численности неуправленческого персонала увеличивается. Этот результат подтверждал тот взгляд, что с усложнением технологии повышается также потребность в менеджменте и менеджерах.

*Технология, структура и успех.* После того как Вудворд изучила взаимосвязи организационных факторов и технологической сложности, она выявила некоторые факторы, имеющие отношение к деловому успеху. Во-первых, фирмы, успешно работающие в любой технологической категории, обладают организационными характеристиками, сосредоточенными в центре рассматриваемой группы. Те фирмы, продуктивность которых была ниже средней, имели экстремальные показатели по этим факторам. Другими словами, компании, имевшие успех выше среднего в категории штучного или мелкосерийного производства, достигали, как представляется, средних показателей, когда речь шла о таких критериях, как число уровней в иерархии, норма управляемости или административный коэффициент. То же самое оказалось справедливым и для успешно функционировавших компаний, где степень технологической сложности была выше.

Во-вторых, результаты зависели от технологической категории. В наиболее эффективных фирмах с крупносерийным производством обязанности и ответственность менеджеров точно определены и зафиксированы на бумаге. В фирмах с непрерывным производством подобный вид формализации чаще ассоциировался с отсутствием успеха. Фактически успешно работающие фирмы в отраслях массового производства чаще достигали результатов, которые согласовывались с установками классического менеджмента. Возможно, тенденция большинства людей представлять себе массовое производство как “типичную систему современной индустрии” объясняет наличие связи между успехом и следованием традиционной теории менеджмента в этом индустриальном окружении.

Несмотря на такой несогласующийся результат в отношении массового производства, публикация работ Вудворд во многом способствовала возникновению

вопросов и сомнений относительно классической литературы по менеджменту. Вудворд убедительно показала, что оптимального пути в организационной деятельности не существует. Очевидно, что успешная работа фирм в различных технологических категориях не определялась организационной практикой или структурой. Если бы это было не так, то все преуспевающие фирмы были бы похожи одна на другую — по меньшей мере, по структуре.

*Проверка теории.* В Соединенных Штатах и других странах предпринимались попытки воспроизвести исследования Вудворд. Так, в конце 60-х годов было проведено обследование 55 фирм в Миннеаполисе (Цверман [255]). В целом исследования в Миннеаполисе подтвердили многие из прежних результатов Вудворд. Например, не было обнаружено каких-либо устойчивых корреляций между организационными характеристиками и деловым успехом компании. Это исследование подтвердило также тот факт, что установки классической теории в большей мере затрагивают окружение фирм с массовым производством. И наконец, что наиболее важно, исследования в Миннеаполисе подтвердили прежний вывод о том, что на организационные структуры огромное воздействие оказывают используемые компанией технологии. Однако некоторые данные не были столь убедительны. Как оказалось, норма управляемости не связана со сложностью технологий. Практически это был единственный результат, который противоречил данным, полученным Вудворд.

В дополнение к миннеаполиским исследованиям исторический и теоретический анализ выявил особое значение факторов окружающей среды для внутренних операций. Альфред Чэндлер [30] подверг критике почти 80 корпораций, обращая при этом особое внимание на эволюцию организационных структур компаний “Du Pont”, “General Motors”, “Standard Oil” (Нью-Джерси), “Sears, Roebuck and Co.”. Документированная историческая эволюция этих компаний выявила четыре существенные стадии в жизненном цикле организаций, а также связь этих стадий между собой и с окружающей макросредой.

Первая: фирмы растут виришь и аккумулируют ресурсы. Организационная структура определяется функциональной ориентацией деловой активности, а лидерство здесь авторитарно. Вторая: ресурсы “рационализированы” и рост становится селективным по мере того, как предпринимаются усилия повысить эффективность операций. Третья включает экспансию на новые рынки с целью более эффективного использования ресурсов. И наконец, четвертая: развиваются новые структуры, для того чтобы оптимизировать операции и обеспечить эффективное планирование. На этой стадии происходит децентрализация фирмы.

Бесспорно, по мере того как стратегии компаний “Du Pont”, “General Motors”, “Standard Oil”, “Sears, Roebuck and Co.” менялись, их организационные структуры должны были соответствующим образом реагировать. Необходимость стратегических перемен, как отмечал Чэндлер, диктуется изменениями в окружающей обстановке. Таким образом, когда меняется окружение, стратегия должна также меняться, а это оказывает прямое воздействие на организационную схему.

Далее, Чэндлер разделил свою выборку из 80 фирм на 9 индустриальных групп. Некоторые из них, например производство металлов и обрабатывающие отрасли, оставались, в сущности, стабильными и не претерпевали изменений в той мере, как это происходило с четырьмя занимающими в этом отношении центральное место фирмами. Другие отрасли, такие, как переработка резиновых изделий и нефтяных продуктов, менялись в направлении децентрализации, но не в таком объ-

еме, как это делали компании “Du Pont”, “General Motors”, “Standard Oil” (Нью-Джерси), “Sears, Roebuck and Co.”, тогда как фирмы в отраслях, например энергетического машиностроения и химической промышленности, продемонстрировали варианты эволюционного развития, напоминающие схемы названных четырех компаний. В силу сказанного, исторический анализ Чэндлера подтверждает мнение о том, что окружающая среда оказывает значительное влияние на принятие как организационных, так и стратегических решений.

В то время как Чэндлер дал нам историческое обоснование, Джеймс Д. Томпсон предложил теоретические рамки для понимания соотношения окружающей обстановки и организационной структуры. В книге “Организации в действии” [227] Томпсон показал разницу между закрытыми и открытыми организационными системами. Закрытая система стремится к определенности и включает те факторы, которые связаны с достижением цели, тогда как открытая система в явной форме признает взаимозависимость организационных структур и их окружения. Открытая система пытается достичь стабилизации в своих отношениях с внешними факторами окружающей среды.

Томпсон обоснованно утверждал, что управленческая потребность в обеспечении достижения рациональных, ориентированных на задание целей в перспективе при одновременном сохранении гибкости и адаптированности к окружающей среде вызвала соответствующие перемены в долгосрочной перспективе. При достижении краткосрочных целей главное внимание уделяется эффективности и определенности, в то время как преследование долгосрочных целей предполагает устранение неопределенности. В высокодинамичных отраслях часто нужны специальные организационные единицы для поддержания внешних контактов, т. е. облегчения взаимодействия фирмы с ее окружением. Как заявил Томпсон, в конечном счете организационные структуры тесно связаны со своим окружением. Они приобретают ресурсы в обмен на выпускаемую продукцию, их технологии базируются на реальностях окружающего мира.

Исторические и теоретические доводы могут служить убедительными аргументами, но необходимо иметь более прямое подтверждение, для того чтобы придать законную силу управленческим концепциям. К счастью, есть еще свидетельство в пользу выводов, которые получила в свое время Вудворд.

### **Гарвардская школа бизнеса пришла на помощь еще раз**

Пол Лоренс родился в Иллинойсе. Закончив свое образование в Гарварде, он стал профессором в области организационного поведения в Гарвардской школе бизнеса с 1968 г. Джей Лорш родился в Миссури. Он также получил свою докторскую степень в Гарварде. С 1972 г. он работал здесь же в качестве профессора по человеческим отношениям. Они сотрудничали в написании книги “Организация и ее окружение” [123], которая значительно дополнила результаты, полученные Вудворд, за счет углубленного исследования влияния окружающей среды, выводов Чэндлера и Томпсона. Их эмпирический подход напоминал в большей степени тот, которым пользовалась Вудворд, и в меньшей степени исторический анализ Чэндлера или теоретический обзор Томпсона.

*Окружающая среда и организационные структуры.* Целью книги “Организация и ее окружение” [123] было изучение влияния окружающей среды на внутреннюю структуру организации. В подтверждение своих взглядов авторы приводили данные о том, что различные схемы организационных структур необходимы для того, чтобы справляться с изменяющимися реальностями окружения. Лоренс и Лорш стремились установить, чем эффективно работающие организации в конкретной отрасли экономики отличались от своих менее удачливых конкурентов. Они пытались также определить, чем эффективно работающие фирмы в различных отраслях отличались одна от другой.

Информация о внутренней организации была получена после изучения 30—50 анкет, адресованных высшим и средним менеджерам 10 организаций. Проводились также индивидуальные интервью, а данные относительно индустриального окружения были получены в ходе интервью с высшим руководством и анализа анкет, заполненных в каждой организации.

В выборку вошли шесть фирм отрасли переработки пластмасс, каждая из которых в качестве старшего партнера входила в более крупную химическую компанию. Эти организации имели четыре функциональные единицы: отдел сбыта, производственный, прикладных исследований и фундаментальных исследований. Две фирмы по переработке пластмасс считались высокопродуктивными, две — низкопродуктивными, а две оставшиеся показывали средний уровень продуктивности. В дополнение к этому были отобраны две фирмы (одна высокопродуктивная и одна низкопродуктивная) из отраслей производства стандартной тары и упаковки для пищевых продуктов. Обе эти отрасли экономики были включены в исследование из-за их принципиального отличия от отрасли переработки пластмасс. Индустрия переработки пластмасс динамична и подвержена быстрым изменениям, тогда как перемены в отрасли стандартной тары происходят относительно медленно. В свою очередь, отрасль упаковки пищевых продуктов изменяется медленнее, чем производство пластмасс, но быстрее по сравнению с отраслью, выпускающей стандартную тару.

*Некоторые результаты.* Были изучены организационные схемы и справочники фирм, проведены интервью в отношении *формальных структур* во всех отделах фирм по переработке пластмасс. В общих чертах производственные отделы оказались формально более структурированными, имели меньше уровней в своей иерархии, соотношение численности управленческого и неуправленческого персонала было выше, чем в других отделах этой отрасли. Лоренс и Лорш рассмотрели также человеческие отношения, ориентацию на время и цели во всех этих отделах. В таких отделах, как, например, производственный, где задачи лучше определены, менеджеры больше ориентируются на задания. Тенденция к ориентации на персонал возрастает в таких отделах, как сбыт, исследования и разработки, где задачи поставлены с большей неопределенностью. Персонал отдела научных исследований и разработок характеризовался выполнением своих задач с замедленной обратной связью, работники в этом отделе были терпимее к тем видам деятельности, которые вносят меньший вклад в долгосрочную рентабельность. В производственных отделах обратная связь осуществлялась быстрее, и рабочие были склонны к краткосрочной ориентации.

Когда было обнаружено, что установка менеджеров в таких функциональных отделах, как производственный, сбыта и исследований, существенно различна в отношении ориентации по времени, целям и человеческим отноше-

ям, а также со стороны формальной структуры, организация была названа *дифференцированной*. Высокопродуктивные группы в переработке пластмасс выявили схемы дифференциации, которые вполне согласовывались с требованиями различных окружающих подсистем, например производства, продаж, исследований и разработок.

*Интеграция* (не путать с техникой разрешения конфликтов, которую предложила Фоллетт) — это состояние взаимодействия, необходимого для координации деятельности отделов. Как правило, чем выше степень дифференциации, тем сильнее потребность в интеграции. Например, в переработке пластмасс то обстоятельство, что производственные отделы были ориентированы на краткосрочную перспективу, на выполнение задания и были более формализованы в своей структуре, в сущности, затруднило для рабочих совместную деятельность с ориентированным на длительную перспективу персоналом, занятым фундаментальными или прикладными исследованиями. Высокая степень различий обусловила необходимость уделять больше внимания обеспечению интеграции усилий, которые предпринимаются для достижения общих целей. Практически интеграция стала настолько необходимой, что все организации по переработке пластмасс формально создали подразделения, на которые была возложена ответственность за интеграцию отдельных функциональных единиц.

После детального обследования фирм, специализировавшихся на переработке пластмасс, Лоренс и Лорш обратили свое внимание на компании, выпускающие стандартную тару и упаковку для пищевых продуктов. Что касается переработки пластмасс, то все обследованные фирмы представляли крупные производственные филиалы больших корпораций. В фирмах по изготовлению тары была выявлена наименьшая степень дифференциации (различия в функциональных ориентациях менеджеров и формальных структурах отдельных функциональных единиц), тогда как в фирмах по переработке пластмасс наблюдалась наибольшая степень дифференциации, а фирмы по выпуску упаковок для продуктов питания находились где-то посередине. Однако по уровню интеграции значительных расхождений не наблюдалось. Как и в случае с пластмассами, фирмы, производящие тару, “достигли состояния дифференциации, которое соответствовало требованиям их конкретного окружения” [123, с. 105]. Интеграция в целом была выше в эффективных фирмах, чем в неэффективных.

Исследования в отрасли переработки пластмасс подтвердили необходимость выработки мер по формальной интеграции функциональных единиц, например маркетинга и научных исследований, для того чтобы можно было испытывать вновь разработанную или модифицированную продукцию. Таким образом, возникла необходимость в тесной интеграции производства с научными исследованиями с целью обеспечения эффективной разработки новых изделий.

Лоренс и Лорш также изучали потребность в интеграции в других отраслях. В пищевой промышленности ими была обнаружена меньшая степень формальной интеграции, чем в переработке пластмасс. В различных отделах интегративные роли выполняли менеджеры, а не специальные подразделения. В отрасли производства тары интеграция была достигнута посредством управленческой иерархии при определенном использовании прямых контактов между функциональными менеджерами. Этот метод напоминал предложенный Файолем “мост прямых горизонтальных контактов”.

Лоренс и Лорш отмечали, что из-за различных окружающих условий и вариаций в технике интеграции конфликты разрешались по-разному в производстве пластмасс, пищевой промышленности и производстве тары. В производстве пластмасс с его высокой степенью дифференциации отдел интеграции оказывал существенное влияние на разрешение конфликтов между отделами. В производстве упаковок для пищевых продуктов, где не было формальных подразделений по интеграции, менеджеры из отделов маркетинга и научных исследований приобретали большее влияние в разрешении конфликтов между отделами. В производстве тары менеджеры отделов маркетинга и производственного оказались самыми влиятельными в силу особого значения задач производственного планирования и обслуживания покупателей.

Исследователи обнаружили также сходство в разрешении конфликтов между отделами. Особую значимость имело то обстоятельство, что во всех рассмотренных отраслях экономики менеджеры, наиболее активно вовлеченные в процесс интеграции и разрешения конфликтов, пользовались репутацией особо компетентных и знающих людей. Их влияние в первую очередь основывалось на знаниях и опыте.

### Отказ от идеи единственно верного пути

Теории, которые обсуждались в этой главе, представляют собой радикальный отход от главного момента классической теории организационной структуры. Из-за отсутствия более подходящего термина мы называем его поиском “единственно верного пути”. Он был неким лучшим способом осуществления управленческих функций. Гилбрет искала “единственно верный путь” в изучении трудовых движений, Тэйлор — в хронометрировании, а Мейо — через наивные эксперименты и интервью.

За исключением *теоретиков случайных обстоятельств*, о которых говорилось в этой главе, все были едины в мнении, что не существует единственно верного пути организации и управления. Единственно правильный путь в данное время или в данной ситуации есть функция обстоятельств, навязываемых окружающей средой. Эти аргументы весьма значимы для менеджмента. Важнейший фактор успеха менеджмента заключается в нахождении оптимального пути выполнения задания. Главное — это гибкость, умение ставить правильный диагноз и приспосабливаться к меняющимся обстоятельствам. Вудворд сформулировала эти задачи, а Лоренс, Лорш и другие развили тему. Кроме того, для всех это был ситуативный, ориентированный на случайные обстоятельства взгляд. У Вудворд обстоятельства были обусловлены технологией, тогда как Лоренс и Лорш включили сюда широкую гамму факторов окружающей среды. К числу наиболее важных для менеджмента выводов этого исследовательского направления относятся следующие:

1. Четкая и формальная дифференциация организационных единиц, основанная на различиях задач и окружающей обстановки, способствует достижению высокой производительности (Лоренс и Лорш [123]). Это значит, что специализация — фактор эффективной экономики и управле-

ния, и она должна быть по возможности “чистой”. Когда объединяются четко различимые виды функциональной деятельности, например научные исследования и продажи или научные исследования и производство, то появляются проблемы. Низкопродуктивная компания по производству упаковки пищевых продуктов допустила подобную ошибку, объединив прикладные и фундаментальные исследования, несмотря на имевшиеся показания о том, что эти две исследовательские задачи требуют различных практических действий, для того чтобы успешно справляться с разными аспектами окружающей обстановки.

2. Раз уж специализация и вытекающая отсюда дифференциация суть организационные реальности, следует предпринять все, для того чтобы дифференцированный и интегративный подход имел по возможности наибольшую вероятность успеха. Специалисты по производству, продаже и научным исследованиям вырабатывают, естественно, свой собственный взгляд на ход событий в организациях. Но следует поощрять у этих специалистов терпимость к взглядам других и разногласиям, которые, конечно, будут возникать. Формирование такого рода терпимости требует сознательных активных действий со стороны менеджмента.

3. Большинство организаций могут выигрывать от применения разнообразных методов разрешения конфликтов. В случаях, когда степень дифференциации не очень велика, простое обращение за решением к непосредственному руководителю, наделенному формальной властью над соответствующими отделами, часто оказывается достаточным. Это та методика разрешения конфликтов, которую в первую очередь имели в виду классические авторы.

Тем не менее многие фирмы из выборки Лоренса и Лорша также применяли технику разрешения конфликтов и споров. Исследования, которые проводили Вудворд, Лоренс и Лорш, имеют важное значение для планирования успешно функционирующих организационных структур в будущем. Едва ли кто-нибудь не согласится с тем положением, что технологический прогресс будет продолжаться ускоренными темпами. Организациям придется иметь дело с окружением, которое будет мало чем отличаться от того, с которым сталкиваются фирмы по переработке пластмасс сегодня. Поэтому мы вправе с определенной уверенностью предположить, что дифференциация усилится, а вместе с этим соответственно увеличится потребность в навыках и методике интеграции. Одной из самых настоятельных задач, которые придется решать в теории и практике менеджмента, будет изыскание лучших способов для достижения интеграции высокоспециализированных функциональных единиц. Это потребует от передовых менеджеров выработки особых навыков разрешения конфликтных ситуаций. В то же время некоторые бихевиористы настаивают на том, чтобы менеджеры воздерживались от окончательного разрешения конфликтов, ибо конфликт при определенных условиях приводит к инновациям. Так, вполне вероятно, что менеджерам придется все чаще сталкиваться с дилеммой, возникающей при появлении новейших технологий. Для плавного и эффективного протекания технологических операций требуется координация действий специализированных функциональных единиц, поэтому существенное значение имеют усилия по достижению,

такой координации. В то же время некоторая разумная степень конфликтности может играть конструктивную роль в процессе стимулирования инноваций. Менеджеры в организационной среде, требующей постоянных нововведений, найдут свое призвание скорее в том, что они управляют конфликтом, а не устраняют его. Некоторые более традиционные и общепринятые взгляды на разрешение конфликтов будут обсуждаться в гл. 12.

### **Матричный менеджмент: организационные структуры нашего времени**

Такие организации, как НАСА, "Monsanto" и "Chase Manhattan", имели организационную структуру в виде традиционной функциональной пирамиды, не соответствующей тем разнообразным целям, которых они стремились достичь. Иногда требования окружающей среды таковы, что все ресурсы приходится концентрировать для решения какой-то определенной проблемы, которая вряд ли возникнет снова, или необходима уникальная комбинация ресурсов для разработки специального проекта. Иногда это проектная структура или матричная организация.

Типичная организация преобразуется в матричную структуру, когда она приступает к разработке специализированных проектов вне рамок традиционной иерархии. Например, назначенный НАСА руководитель проекта "Аполлон" был уполномочен привлекать необходимые ресурсы из самых разных функциональных отделов для того, чтобы выполнить заложенную в проекте задачу. В этом случае сделан первый шаг в создании матричной структуры путем перемещения власти, которое произошло в результате назначения руководителя проекта. Власть перемещается вертикально вниз по иерархии, и теперь директор получает право осуществлять *функциональную власть над всем проектом*. Таким образом, мы имеем двухкоординатный поток власти, который и объясняет нам логику термина "матричная организация". Этот двухкоординатный поток власти, очевидно, содержит в себе возможность нарушения принципа скалярной цепочки и единоначалия.

Несмотря на неопределенность, которая порождается подобным сложным потоком власти, проектная структура дает преимущества, которых нет у функциональной структуры. Организация ориентирована на решение конкретной проблемы и может быть ликвидирована, когда работа над проектом будет завершена. В этом отношении достигается значительная оперативная и стратегическая гибкость (Сэйлс и Чэндлер [199]).

Эволюция в направлении совершенной матричной организации происходит тогда, когда по различным соображениям ограниченные во времени проекты становятся перманентными, сохраняя свою гибкость в течение длительного периода (Дэвис и Лоренс [40]). Матричная структура очень полезна, когда приходится реагировать на требования окружающей обстановки, и в силу этого часто применяется в условиях высоких технологий. Участникам проекта предоставляют уникальные возможности профессионального совершенствования, руководителям проекта предъявляются высокие требования в отношении их лидерских качеств. Неповторимая природа многих проблем и требования междисциплинарного под-

хода выдвигают схему организационной структуры типа "проект—матрица" как соответствующей требованиям динамичной окружающей среды.

### **Относительность в менеджменте: итоги и выводы**

“Все зависит от ...” — это не лучший ответ, когда предлагаешь кому-либо решение определенной управленческой проблемы. Если вы высокооплачиваемый или даже низкооплачиваемый консультант, ваш клиент, вероятно, засомневается в том, что за свои деньги он получит что-то стоящее, если в этой фразе заключается все, что вы можете ему сказать. Опытные руководители не принимают неопределенностей, которые влекут за собой подобное “объяснение”. И тем не менее практика показывает, что лишь в редких случаях есть простой ответ или быстрый рецепт решения сложных проблем управления и организации. Все хотели бы предложить решения всех проблем менеджмента, но подобные решения редко оказываются правильными.

Ситуативная теория также не может дать окончательных решений, хотя в настоящее время она и позволяет нам понять некоторые из парадоксов и дилемм, порожденных противоречивыми классическими принципами и установками. Если мы достаточно сообразительны, то не будем довольствоваться ситуативными объяснениями названных парадоксов, а будем использовать их так, как это делали в естественных науках, а именно в качестве побудительных мотивов для дальнейших исследований, для того чтобы более осмысленно разрешать противоречия в современной управленческой мысли.

Менеджмент совершил быстрый переход от абсолютного к относительному и, таким образом, достиг более глубокого понимания организационных структур, окружающей среды и их взаимосвязи. В этом направлении следует продолжать двигаться и менеджерам в принятии практических решений. Однако в этом процессе менеджмент и теория организации должны быть достаточно гибкими.

Иногда решение проблемы предполагает нарушение принципов классической теории. В определенных обстоятельствах такое нарушение уместно и даже целесообразно. Однако следует остерегаться того, чтобы абсолютное отрицание классических принципов организации не происходило за счет потерь в координации и эффективности. Альтернативную схему организационной структуры следует внедрять только тогда, когда выгоды от повышения эффективности достаточно велики для того, чтобы сбалансировать создавшуюся неопределенность.

## Непреходящие уроки классической литературы по менеджменту

В последнее время ученые много говорили о “Большом взрыве”, наиболее удивительными, хотя и отдаленными, следствиями которого, если верить Карлу Сагану, мы все являемся. В результате “Большого взрыва”, как утверждает теория, космос образовался из хаоса. Из ничего вышло нечто! Теологи много лет толковали нам о подобных вещах, однако этот факт многим покажется правдоподобнее, если они услышат об этом от астрономов.

Своеобразный большой взрыв случился также и в менеджменте. Да, кое-что происходило в менеджменте еще до начала XX столетия, но не очень много. Люди “занимались менеджментом”, даже если они имели недостаточную базу для своей деятельности. Однако та система производства была неэффективной, но, по меньшей мере, достаточной для тогдашнего медленно текущего и менее сложного времени.

Все переменялось с появлением заводов, движущихся сборочных линий и стандартизованных компонентов. Мир труда стал с тех пор иным и никогда прежним не будет. “Видимая рука управленческих распоряжений” пришла на смену “невидимой руке” Адама Смита как сила, ответственная за координирование потока товаров от поставщиков сырья к потребителю (Чэндлер [31]). Менеджмент стал общепризнанным институтом, и хаос, которым характеризовался период поиска менеджмента, рассеялся и принял определенную форму. С тех пор развитие менеджмента ускорилося, и теперь, как представляется, он столкнулся с опасностью саморазрушения в связи с непрерывным возрастанием объема знаний и технологических усовершенствований.

Задачей настоящей книги был анализ процесса развития менеджмента за последние 100 лет. Но поскольку анализ всех событий — слишком сложная задача, мы решили сконцентрировать наше внимание на немногих, часто повторяющихся темах. Мы сделали так, памятуя о совете, который опытный лоцман давал ученику в романе Марка Твена “Жизнь на Миссисипи”. Вглядываясь в очертания прибрежных теней, ученик спросил у лоцмана, как он может удерживать в голове все эти тысячи разнообразных подробностей и не стать при этом полным идиотом. Лоцман ответил: “Ты запомни только контур реки, но запомни его с такой абсолютной уверенностью, чтобы всегда править по контуру, который в голове, и совсем не обращать внимания на то, что ты видишь”.

Мы не утверждали, будто периодически повторяющиеся темы менеджмента суть абсолютные истины или будто их никогда не стоит модифицировать. Но однажды запомнив и не имея непреодолимых оснований поступать иначе, сохраняйте приверженность установкам, диктуемым вновь и вновь повторяющимися темами, — это не такой уж плохой совет. Мудрость поколений (даже если эти поколения в менеджменте коротки) требует определенного уважения к ним.

В поисках мудрости, ценностей и указаний мы рассмотрели идеи инженеров, философов, психологов и руководителей. Из найденного материала мы составили коллаж из предписаний, загадок и парадоксов. На первый взгляд, трудно отделаться от соблазна повторить шутку Дюрана [57, с. 12] о том, что “большая часть истории — это догадка, а остальное — предрассудок”. Напротив, более глубокий взгляд убеждает нас в том, что мы были свидетелями и проследили генезис и эволюцию увлекательной, приобретающей особое значение области исследований, а также важной профессии. В огромной мере сама судьба человечества зависит от умения людей эффективно распоряжаться ресурсами, временем и энергией — все это, как представляется, чрезвычайно дефицитно.

Книга заканчивается главой, подводящей итог важным урокам, которые преподали нам классические и современные авторы. Эти уроки сохраняют значимость для последующих поколений менеджеров. В ней вкратце будет исследована природа установок, загадок или парадоксов, которые в этих уроках содержатся.

## Урок 1. Координация и конфликт

Классические авторы единодушно подчеркивали важное значение координации. Муни и Рейли назвали ее первым принципом организации и указывали, что потребность в координации была единственным и самым существенным фактором, который привел к зарождению менеджмента как общепризнанной профессии. Специализация рабочих мест и подразделений организационных структур потребовала, чтобы кто-то взял на себя ответственность и объединил все это в общую большую схему. Менеджмент и возник для того, чтобы взять на себя ответственность за координацию.

Однако урок, преподанный классиками, состоит в том, что координация требует целенаправленного вмешательства, а вмешательство предполагает наличие плана и целей. В то время как остается справедливым мнение, что конфликт порождает инновации и новые идеи, он ведет также к неэффективности, потере направления и интереса к работе.

Совсем недавно конкуренция и намек на то, что конфликт может дать функциональные результаты для организационных структур, завели некоторых менеджеров и государственных деятелей так далеко, что они стали пропагандировать некую форму “ковбойского” менеджмента. Следует отметить, что “ковбойский” менеджмент диаметрально противоположен тому, о котором говорят нам классические концепции. Как отмечает Кантер [111], “ковбойский” менеджмент “делает героев из отчаянных стрелков, которые стреляют до того, как це-

лятся” [111, с. 19]. Менеджеры-“ковбои” — это яростные индивидуалисты, которые хотят организовать конкурентную борьбу между отделами и избегают заявлений о целях, так как это ограничивает их свободу погони за новыми возможностями. Подобно всем другим ковбоям управленцы-“ковбои” нагнетают ажиотаж, и если мы недостаточно внимательны, то их сильная тяга к авантюрам, неделикатным и буйным приемам может вовлечь в эти авантюры и нас.

Но “ковбойский” менеджмент с его акцентом на конкурентную борьбу и “управление конструктивным конфликтом” вовсе не тот урок, который мы извлекаем у классиков. Напротив, нам говорили, что конкуренция — это для наших конкурентов, тогда как сотрудничество — это для наших друзей. Интересный момент, который выделил Деминг [42] — герой всех тех, кто хочет, чтобы мы лучше работали, конкурируя с Японией, — заключается в том, что именно сотрудничество в значительной мере породило японское экономическое чудо. Конфликт между работодателями и лицами наемного труда, покупателями и поставщиками и т. д. приводит лишь к недовольству, неправильной ориентации и в конечном счете неэффективности.

Итак, первый урок подчеркивает важность совместных действий. Если уж конкурировать, то с теми, кто бросает нам вызов на рынке. Самим же нужно работать одной командой. Работа в одной команде, будь то в спорте, на войне или в бизнесе, является необходимым условием успеха. В конце концов, как заметили Дюраны, “мы сотрудничаем в нашей группе с целью ее усиления в конкурентной борьбе с другими группами” [57, с. 19]. Возможно, причина того, что американцы как нация потеряли способность к конкурентной борьбе, состоит в том, что они потеряли волю к совместным действиям. Разгадка состоит в том, что из-за отсутствия сотрудничества они фактически стали худшими врагами самим себе.

## Урок 2. Достоинство и долг

Каждый человек, когда его берут на работу в организацию, обязан воспринять как свой личный долг необходимость полноценного труда в течение дня в обмен на соответствующую заработную плату. В то же время работники рассчитывают на сохранение своего достоинства. Хотя мы были шокированы, когда ознакомились с тем, как многие из ранних авторов трактовали труд людей, все же и научным менеджментом признавалась определенная необходимость сохранения человеческого достоинства. С наибольшей очевидностью это проявилось в том, какое значение придавалось подбору “нужного человека на нужное рабочее место”. Тщетность и трагедия предоставления человеку рабочего места, для которого он органически непригоден, были своеобразным признанием человеческого достоинства со стороны авторов в области менеджмента.

Интересный пример особого значения сохранения человеческого достоинства на работе привел Ирвин [106] в отчете двух исследовательских групп из компании “American Motors”, посетивших 11 японских автомобилестроительных предприятий. Сотрудники этих групп сообщали о своих впечатлениях, иногда поразительных, иногда нет. Они обнаружили, что в производственном процессе

было задействовано относительно мало компьютеров, рабочим было дано право принимать участие в повышении благосостояния фирмы, а участие в делах большей частью было косвенным, скорее через представителей, а не напрямую от рабочего к менеджеру. Но важнее было то существенное обстоятельство, что рабочие были буквально одержимы качеством (это была их обязанность), стремились к достижению общих целей и были хорошо подготовлены к работе, за выполнение которой они несли ответственность. В соответствии с теорией Y с рабочими обращались как с разумными знающими людьми — их никогда, ни при каких обстоятельствах не ставили в положение, в котором было бы унижено их человеческое достоинство, ко всем обращались с уважением и почтением.

В истории США на семейных фермах были выработаны вдохновляющие трудовые традиции. Честность, справедливость, трудолюбие, бережливость, достоинство и скромность постоянно воспроизводились и подкреплялись. Люди работали на себя, были тесно связаны с землей, жили в окружении своих родственников и уделяли немного времени развлечениям. Завод был совершенно иным. Он не был врожденным злом, но он разъединял человека с природой. Достоинство, которое было приобретено во взаимоотношениях с природой, необходимо было снова отвоевывать на шумном заводе, задымленной фабрике и в темной шахте. И все же человеческое достоинство и чувство долга оставались не менее важными, чем раньше. Главную причину провала раннего капитализма, при всех его благих намерениях, можно легко сформулировать: капитализм всеобщего благосостояния был патерналистским и лишил рабочих их человеческого достоинства. В результате долг обернулся зависимостью, а зависимость — недоверием.

Говорим ли мы об обогащении труда или же о положительном подкреплении, смысл второго урока нам ясен. Люди работают лучше, интенсивнее и испытывают гордость за свою работу, если сохраняется их человеческое достоинство. Если от рабочих требуется только выполнение их долга в виде полноценной дневной выработки, то минимальная цена такого достижения — это сохранение человеческого достоинства.

### Урок 3. Эффективность и перемены

Почти все, что мы обсуждали в этой книге, происходило в период, который Хэбер [91] называл Прогрессивной эрой. В это время эффективность стала вековым “Великим пробуждением”, а понятия “эффективное” и “полезное” сблизились в своих значениях именно в эти годы.

Эффективность была евангелием научного менеджмента. Путем повышения эффективности, по меньшей мере так думали Тэйлор, супруги Гилбрет и Эмерсон, можно найти разрешение большей части трудных проблем общества. Эффективность делает возможным принятие решений типа “выигрыш—выигрыш” при одновременном увеличении доходов работников и собственников. Но ловушка заключается в том, что эффективность требует порядка, специализации, стандартизации и структурирования. Гибкость, адаптивность и, возможно, даже творчество вынуждены занимать самые последние места. Порядок и инновации редко сосуществуют. В то же время выбор одного и исключение другого явно не

согласуются с современной реальностью (Макфарленд [144]). Эффективность остается значимой, но при этом мы должны сохранить способность быстро адаптироваться к происходящим изменениям.

Непрерывный поиск путей повышения эффективности способствует выявлению одного из важных уроков и серьезных парадоксов управленческой теории. В конкурирующих экономиках фирмы должны работать эффективно, для того чтобы выжить. Но мероприятия, необходимые для повышения эффективности, предполагают также существование организационной структуры, контроля и определенной жесткости, тогда как для творчества требуется нечто противоположное. Таким образом, как представляется, по меньшей мере в настоящее время, признан тот факт, что способность к переменам необходима для выживания организации в той же мере, что и эффективность.

Для того чтобы проиллюстрировать возможность возникновения конфликта, обратимся к комментариям руководителя отдела НИОКР корпорации ЗМ. Он утверждает, что руководство работой творческих людей требует от руководителя иного поведения (Кихел [115]). Иногда менеджер вынужден не раскрывать рта и почти ничего не видеть. Часто самый многообещающий проект начинается с неправомочных действий. Менеджер должен доверять новаторам и ожидать от них самого лучшего, на что они способны. Это далеко от того, что говорилось о жестком контроле в раннем менеджменте.

Уотермен [239] выразил важное значение изменений и умения менеджера адаптироваться к ним в понятии “фактор обновления”. Он считает успешно функционирующими деловыми компаниями те, которые признают неопределенности и умеют их преодолевать. Часто мы не замечаем изменений, которые происходят в успешно работающих организациях, до тех пор, пока не остановимся и в результате анализа не узнаем, что они непрерывно адаптируют свои структуры, стратегии, продукты и услуги к изменившимся требованиям со стороны потребителей и рынков. Как полагает Уотермен, эти организации хорошо усвоили, как надо управлять при наличии “фактора обновления”.

Тэйлор, супруги Гилбрет и Эмерсон говорили нам о важном значении эффективности, Лоренс и Лорш, Томпсон, а также Вудворд показали значение инноваций и перемен. “Фактор обновления” — это реальность, и фирмы, которые предпочитают ее пренебрегать или ее игнорировать, рискуют своим будущим.

#### Урок 4. Цель и судьба

Когда речь идет о будущем, менеджеры имеют перед собой выбор. Они могут предпринять все возможное, для того чтобы придать форму этому будущему, или же могут стать жертвами рока. Успешные руководители всегда выбирают первое. Айзенберг [58] применяет термин *стратегический оппортунизм* для определения такого характера поведения, когда менеджеры концентрируют свое внимание на долгосрочных целях, при этом достаточно гибко справляясь с каждодневными проблемами оперативного характера. Стратегический оппортунизм позволяет менеджеру скорее направлять судьбу, чем быть отданным ей на милость. Назначение организации, общие цели и стратегия не должны препятствовать внедрению новых идей и решению трудных проблем. Напротив,

они должны выступать в качестве общих рамок, в которых менеджеры могут концентрировать свою энергию, находясь при этом в постоянном поиске новых возможностей.

Рассмотрим задачу, перед которой оказалась компания AT&T. Каким образом могла такая компания ориентировать свыше 300 тыс. человек персонала и 30 млрд. долл. активов на решение стратегических задач? Первым шагом было формулирование и доведение до персонала основной цели. По словам главного управляющего делами, назначением AT&T являются:

“глобальные информационные услуги, мерой которых будет удовлетворение потребностей клиентов. Мы — одно крупное предприятие ... единый большой поток, в который все крупные притоки вносят свои отдельные особые усилия, образующие одно определенное течение” (Моран [164, с. 5]).

В этой книге мы часто обращались к вопросу, как менеджеры действительно себя ведут и в чем это поведение не согласуется с теорией эффективного менеджмента. И почти всегда мы вынуждены были соглашаться с тем, что менеджеры часто занимаются только ежедневной текущей работой и не анализируют перспектив. Естественно, что люди занимаются повседневными делами, но это не лучший вид менеджмента. Формулирование и доведение до сведения персонала назначения организации в форме заявления миссии или подобного программного документа являются условиями удачного менеджмента.

Непродуктивное увлечение актуальными вопросами проявляется и в снижении качества товаров и услуг. Многие менеджеры полагают, что улучшение качества приводит к росту издержек и падению производительности, что снижение затрат скорее дает положительные результаты в виде прибыли и что возможности повышения производительности через улучшение качества ограничены (Шетти [205]). Другими словами, краткосрочные, связанные с линейными подразделениями вопросы воспринимаются как более важные, чем долгосрочная приверженность качеству и производительности.

Для улучшения качества продукции требуется долгосрочная ориентация со стороны организации и в конечном счете ее управленческой команды. Руководители таких фирм, как “Ford”, “Pitney Bowes”, “Northrup”, “Westinghouse”, “Monsanta” и “Honeywell”, которые повышение качества продукции сделали частью своих программ, согласны друг с другом по нескольким пунктам. Вот два наиболее существенных: 1) высшее руководство должно быть предано делу повышения производительности и качества продукции и включить эти задачи в цели и политику компании и 2) стандарты улучшения качества следует вводить в стратегическое планирование, составление бюджета, контроль, систему связи и все подготовительные мероприятия фирмы.

Качество нельзя оставлять на произвол судьбы. Если события не запланированы, они вряд ли могут случиться. Если, скажем, что-либо и происходит независимо от плана, то менеджерам никогда не следует полагаться на случай. Судьба переменчива, и не следует надеяться получить от нее нужные результаты. Предвидение, как его понимал Файоль, до сих пор остается необходимым фактором. Мы должны не только прогнозировать будущее, но и готовить его.

Эпический Беовульф говорит нам: “Судьба часто спасает обреченного воина, если его не покидает мужество”. Сегодняшним менеджерам, обречены они или нет, для выживания нужно больше, чем только судьба. Им нужны план, цель, оправдание своего существования.

## Урок 5. Рациональность и несостоятельность

Пятый урок, который преподает нам управленческая классика, состоит в том, что человек слаб перед лицом сложных решений. Даже если мы эффективно перерабатываем информацию и превосходим в этом даже самые мощные компьютеры, типичный менеджер может относительно мало знать о чем-либо, кроме самых простых управленческих проблем. Ни один информированный менеджер не станет спорить о пределах человеческого знания, и все же управленческое поведение свидетельствует о существовании ограниченной рациональности.

Некоторые менеджеры действуют так, будто их знание ситуации совершенно, они принимают решения и относятся к последствиям, по-видимому, с небольшим познавательным интересом. Другие полностью отвергают или под каким-либо предлогом не хотят иметь дела с информацией, которая находится за пределами компетенции, и утверждают, что результат менее чем совершенного знания практически выше, чем тот, которого можно было бы ожидать от более полно информированного лица, принимающего решения. Оба взгляда наивны и опасны.

Менеджеры должны знать по возможности больше о решениях, которые они принимают. Информационный поиск следует проводить до тех пор, пока он не перестанет быть экономичным и практичным.

Если мы вместе с Саймоном дадим определение рациональности как ориентированной на цель, или целенаправленной, то сами должны стать более рациональными благодаря тому, что ставим цели и их преследуем. Об этом было уже достаточно много сказано. Если же мы рассматриваем рациональность как степень информированности, которой обладаем, то мы должны стремиться получить как можно больше информации. Даже если идеал совершенного знания недостижим, он остается достойной целью. Если принятие решений — это “сердце управленческой деятельности”, то оно должно основываться по возможности на полной информации.

Немногие компании изучают возможности возврата “назад к основам”, что позволяет сконцентрировать внимание непосредственно на тех немногих продуктах, которые они делают лучше всего (Уилкинс и Бристолу [247]). Теоретически это должно помочь менеджерам этих компаний стать более информированными. В 60-е годы многие компании стали объединяться в конгломераты и диверсифицировать свою деятельность в новых для них направлениях. Хороший пример — это “R.J.Reynolds”. Начиная с 1969 г. компания “R.J.Reynolds” приобрела такие различные компании, как “Sea-Land Industries”, “Aminoil International” и “Burmah Oil”, “Heublein”, “Del Monte Foods”, “Kentucky Fried Chicken” и “Canada Dry”. В 1983 г. менее половины продаж фирмы приходилось на табачные изделия. Но в “R.J.Reynolds” осознали, что зашли слишком далеко. В начале 80-х годов она стала возвращаться к основам, которые были ей хорошо

известны. Она продала “Aminoil” и “Burmah”, передала активы компании “Sea-Land” акционерам. План состоял в том, чтобы сконцентрироваться на производстве табачных изделий. К 1984 г. табачные изделия снова вышли вперед, составляя почти 80% всей выручки “R.J.Reynolds”. Компания стала “класть яйца в одну корзину”, заниматься делом, которое знала лучше всего. Даже рискуя стать недостаточно диверсифицированной, “R.J.Reynolds” решила сосредоточиться на хорошо известной ей разновидности потребительских товаров.

## Урок 6. Ответственность и компромисс

Если вы думаете, что дискуссия о специальной ответственности есть нечто новое, то вас ожидает сюрприз. Несмотря на “Уотергейт”, дело “Иран—контрас”, скандалы, связанные с утечкой конфиденциальной информации и уклонениями от уплаты налогов в высоких инстанциях, организованные общества все-таки построены на доверии. Когда люди, в первую очередь менеджеры, нарушают правила, вся система оказывается в опасности. Однако лишь немногие исследователи менеджмента осознавали эту опасность, писали о ней и предлагали лучшие способы ведения бизнеса.

Когда корпорации становятся большими и сложными организациями, становится трудно оценивать значимость отдельно взятого работника в организационной структуре. Например, один человек может без труда испортить репутацию фирмы своими неправильными поступками. Вернон Лоукс мл. [135], генеральный директор компании “Baxter Travenol Laboratories Inc.”, сформулировал четыре условия, выполнение которых позволит компаниям уберечься от социально безответственного поведения. Первое: следует нанимать людей только с хорошей репутацией. Брать на работу людей с бесчестным прошлым или безответственных — большой риск. Второе: следует установить правила ответственного поведения и довести их до сведения сотрудников, в то же время следует придавать меньше значения регламенту. Каждый сотрудник — это взрослый человек, и он должен осознавать свою ответственность. Третье: менеджеры не должны устраняться от каждодневной деятельности своей организации. Безответственные действия наиболее вероятны тогда, когда менеджеры теряют контакт с работниками, конкурентами и прочими группами, с которыми они должны взаимодействовать. Четвертое и последнее: менеджеры должны выступать ролевыми моделями. Если ответственность нечто больше, чем пустые слова, то высший менеджмент обязан выработать ролевые модели, которые поглощали бы ожидания, предъявляемые к их поступкам.

Обсуждая вопрос: “Почему хорошие менеджеры выбирают этически несостоятельные альтернативы”, Геллерман [76] выдвигает следующие предположения. Менеджеры нарушают этические нормы, а иногда и закон, в тех случаях, когда организации: 1) не имеют кодекса поведения для всех своих сотрудников; 2) не подчеркивают систематически, что лояльность не всегда означает деятельность, которой требует организация; 3) не дают менеджерам руководящих указаний вроде “если сомневаешься, не делай”.

Важно понять, что вопрос о надлежащей ответственности менеджмента столь же стар, сколь и сама область исследований. В деятельности сегодняшних

менеджеров, организационных структур и воздействии управленческих решений на общество в целом нет ничего принципиально нового, что могло бы вызвать особую озабоченность.

Урок из классической литературы для менеджеров состоит в том, что менеджмент представляет собой экономический институт и несет ответственность за экономическую эффективность и в конечном счете за рентабельность. Но менеджмент является также частью всего общества, и в этом своем качестве он должен соответствовать его запросам. Бизнес и менеджмент существуют для общества, и если они не несут ответственности перед обществом, то им лучше всего прекратить свое существование. Гантт, Барнард, Деннисон, Тид и другие четко осознавали эту реальность, менеджеры наших дней также должны ее понимать.

### Урок 7. Наука и искусство

Рассуждения о том, является менеджмент искусством или наукой, в лучшем случае скучны и отнимают массу времени. Ясно одно, что менеджмент — это ни то и ни другое, а, возможно, и то, и другое. Поэтому, хотя споры на эту тему большей частью бессмысленны, нельзя отрицать, что должна существовать определенная научная база изучения и применения менеджмента.

В классической литературе показана роль науки в менеджменте. Вероятно, только за исключением Тэйлора и супругов Гилбрет, ранние авторы представляли себе научные методы как достойную, хотя в полном объеме и недостижимую, цель менеджмента. Файоль даже извинялся за то, что ввел понятие принцип, и предостерегал, что его не следует понимать в научном смысле. Многие в менеджменте можно и нужно исследовать “научно”. Безусловно, научный подход должен характеризовать все наши исследования. Однако многое из того, с чем имеют дело менеджеры, — символы, мифы и т. п. — не поддается научному анализу в его традиционном понимании. Именно по этой причине Дил и Кеннеди [41] констатировали недостаточность традиционных научных методов применительно к организационным структурам и менеджменту. Эти авторы утверждают:

1. Есть основания для того, чтобы быть скептиками в отношении некоторых фактов в исследованиях менеджмента, особенно касающихся взаимоотношений таких элементов, как цели и структура.
2. Многие научные теории менеджмента сложны для практического применения. Когда имеешь дело с человеческим аспектом реализации теории, нужен скорее артист, чем ученый.
3. Некоторые из “устаревших и ситуативно специфичных парадигм” менеджмента с научной точки зрения представляются достаточно основательными, но они не столь практичны в современных условиях.
4. Новое понимание метафизических аспектов организации (компонентов организационной культуры) не поддается изучению научными методами.

Важно сохранить гибкость в вопросах науки и менеджмента. Если мы ограничиваем пределы нашего знания только теми явлениями, которые поддаются

объективному научному исследованию, то мы не охватываем всего многообразия организационных структур.

## Урок 8. Специализация и заинтересованность в результатах труда

Эту книгу мы начали с утверждения о том, что разделение труда сделало возможным появление фабричной системы, а фабричная система вызвала потребность в менеджменте. Логика здесь проста. Когда семейная ферма была самостоятельной хозяйственной единицей, каждая из них была, в сущности, самообеспеченной и относительно мало нуждалась в обмене. На этой стадии организации труда фермеры выполняли “логические модули”, или осмысленные законченные задания. В результате они испытывали немалую гордость за то поле, которое культивировали, или за животных, которых выращивали.

С разделением труда появилась необходимость в координации различных, иногда отделенных друг от друга действий, в результате которых производится продукт или услуга. Эту роль должен был взять на себя менеджмент. Разделение и специализация труда, с одной стороны, позволили повысить благосостояние общества и увеличить досуг работников. Но, с другой стороны, привели к потере связи человека с природой и результатами его труда. Промышленный рабочий, чья задача заключается в том, чтобы устанавливать колпак колеса на левой стороне автомобиля, движущегося по кажущейся бесконечной сборочной линии, не может что-либо сказать о качестве готового изделия. Это приводит к незаинтересованности, монотонности, невыходам на работу и, вполне возможно, стрессам на рабочем месте. В результате снижается удовлетворенность собственным трудом, а также производительность.

Урок, который преподносит нам управленческая теория, заключается в том, что специализация ведет к значительному росту производительности и уже в силу этого будет и дальше оставаться составной частью современной индустриальной жизни. В то же время перед менеджерами стоит непростая задача проектирования рабочих мест и трудовых процессов таким образом, чтобы сохранялась определенная заинтересованность при выполнении даже самых специализированных заданий.

Однако специализация иногда может обернуться во зло. В качестве примера рассмотрим реорганизацию компании “McCormack and Dodge” в Новой Англии, которая специализируется на информационных программах. Успех этой компании приписывали ее духу предпринимательства. Но по мере роста специализации появилось искушение стать менее восприимчивой к инновациям. Преднамеренная реорганизация компании привела к ее превращению в монстра, работа в ней стала менее привлекательной для новаторов (Уоттс [240]). Хотя обоснованность теории об обогащении труда все еще подвергается сомнению, имеются существенные свидетельства в пользу того, что американские работники ценят это условие больше, чем высокую заработную плату. Энтузиазм в работе и ее понятный каждому смысл оцениваются выше, чем денежное вознаграждение (Ковач [119]).

## Урок 9. Технические приемы и политика

Весьма мало мы знаем о природе управленческого труда. Для некоторых миф о “рассудительной счетной машине” отброшен навсегда. Другие в этом не столь уверены. Никто всерьез не сомневается в том, что менеджеры имеют лишь ограниченное время для планирования. Тот факт, что время ограничено, может помочь нам понять, почему менеджеры так мало планируют, но это вовсе не оправдывает того, что планирование в лучшем смысле этого слова не имеет места вообще.

К сожалению, такие важные функции менеджмента, как планирование, организация и контроль, часто отождествляют с футурологическими прогнозами. Например, когда журнал “*Business Week*” опубликовал статью под названием “Новое племя стратегических плановиков” [172], в которой было показано, как крупные корпорации готовят свои кадры плановиков, многие восприняли это как доказательство “смерти стратегического планирования”. Но при внимательном прочтении этой статьи становится ясно, что отмирает лишь обособленный клан плановиков (их называют планократами). Это происходит, так как компании осознали, что планирование входит составной частью в задачи каждого линейного менеджера. Вынашивание планов в кондиционированных управленческих апартаментах было ошибкой. Задача состоит в том, чтобы вернуть линейным менеджерам право планирования деятельности.

Однако оптимально сформулированные планы не дадут ожидаемых результатов, если не будет менеджеров, способных стать лидерами. Менеджеры должны не только владеть техническими приемами управления, но и понимать политическую реальность в рамках своей организации, если они стремятся к успеху (Бартоломе и Лорант [12]).

Следует отметить, однако, что действия менеджеров зачастую противоречивы. Так, представляется, что они полностью контролируют ситуацию, в то же время исследования показывают, что в большинстве случаев главному делу они отдают не больше 10 мин и почти никогда не занимаются одним делом больше часа. В то же время они способны руководить многочисленным персоналом и распределять миллионы долларов таким образом, чтобы достигать поставленных целей. Дело в том, что менеджеры лишь в редких случаях занимаются контролем. Их работа в основном заключается в создании надежной системы взаимовыгодных связей. Это достигается путем делегирования власти, тщательного отбора персонала и обмена правдивой информацией. Однако подобные действия предпринимают лишь те менеджеры, которые достаточно уверены в себе, для того чтобы дать шансы другим, позволить им допускать ошибки, и могут спросить с них за полученные результаты (Квик, Нельсон и Квик [184])

## Урок 10. Универсальные и ситуативные факторы

Обобщение классической литературы по менеджменту позволяет сделать вывод, что управленческие установки в большей своей части относительны. И лишь в редких случаях они абсолютны. Этот урок не способствует уменьшению степени неопределенности, однако он подкрепляет наш скептицизм в отношении

универсальных решений. В то время как в менеджменте существуют фундаментальные темы, многие из которых мы обсуждали в этой книге, менеджеры всегда должны помнить о том, что ситуация остается важным фактором при принятии управленческих решений.

В современных условиях ситуация или случайные обстоятельства приобретают все большее значение, поскольку теория менеджмента имеет относительный характер. Для иллюстрации этого Хофси, Киггунду и Ёргенсен [92] представили анализ управления государственными предприятиями, исходя из допущений о степени свободы, политического давления, акцента на подотчетность и т.д. Авторы показали, каким образом организационные формы менялись в зависимости от степени вовлеченности государства в каждодневные операции корпораций, находящихся в его собственности. Этот анализ ясно продемонстрировал важное значение ситуативных, или продиктованных обстоятельствами, факторов.

Одной из самых наглядных иллюстраций относительности в менеджменте может служить управленческий стиль. Доуд [46] восхваляла президента Рейгана в журнале *"Fortune"* в статье под названием: "Чему менеджеры могут научиться у менеджера Рейгана?". Она утверждала, что стиль Рейгана прост: "Окружите себя лучшими людьми, которых вы только можете отыскать, делегируйте власть и не вмешивайтесь до тех пор, пока проводится та политика, которую вы выбрали". Подобная философия очень привлекательна и неплохо служила президенту Рейгану во время его пребывания у власти. К сожалению, не прошло и года после опубликования статьи в печати, как высокопоставленные чиновники Рейгана были вызваны на слушания в Конгрессе, а самому президенту пришлось столкнуться с одним из самых крупных кризисов администрации. Управленческий стиль, который превозносили всего год назад, подвергался критике в таких выражениях, как "банкротство", "бесконтрольность", "оторванность от реальности".

На примере внешней политики Рейган понял, что нужен какой-то другой стиль управления. Делегирование уже не могло быть надежной стратегией, когда ставки были такими высокими, как, например, в ситуациях "оружие в обмен на заложников", помощь "контрас". Его стиль работы — не мешать своим советникам и помощникам заниматься своими делами — оказался непригодным во время второго срока пребывания на посту президента. Трагедия заключалась в том, что президент, как и многие другие менеджеры, не сумел приспособить стиль своего управления к изменившимся обстоятельствам.

### Профессионализм в менеджменте

Наш обзор отдельных повторяющихся в управленческой мысли тем подходит к концу. Мы можем только надеяться на то, что теперешние и будущие менеджеры постепенно овладеют тем богатством, которое сосредоточено в классической литературе по данной теме. Эти классические труды разнообразны по объему и содержанию, но все они являются значительным вкладом в менеджмент как область исследований и практики.

Фоллетт утверждала, что для получения профессии менеджера нужно выполнить два предварительных условия: усвоить научные знания и освоить способы их применения в интересах других. Современные менеджеры выполняют эти условия, и в результате их профессионализм очень высок. Однако несмотря на достигнутый уровень влияния менеджмента на экономику страны в целом, менеджерам многое еще предстоит сделать для улучшения качества своего труда.

Важно также, чтобы исследователи менеджмента продолжали поиск, который был начат другими. Все еще существует потребность в работах, которые помогут глубже понять экономические и социальные проблемы менеджмента. Продвигаясь в будущее и опираясь на наше знание прошлого, мы должны продолжать развивать новые идеи и концепции, делать все, для того чтобы общество получало пользу от новейших достижений управленческого знания.

Наследие, которым мы располагаем, гораздо больше того, которое было у Тэйлора, Мейо и даже Маслоу и Вудворд. Это наследие обеспечивает нам непрерывный прогресс. Мы должны помнить, как писал Дюрэн [57], что:

“если прогресс реален, то не потому, что мы от рождения сколько-нибудь здоровее, лучше или мудрее ... а потому, что при рождении наше наследство было богаче ... Наследство растет, и человек растет в той мере, в какой он это наследство воспринимает” [57, с. 101—102].

## Список литературы

1. Adams, B. "The Limitation of Muddling Through: Does Anyone in Washington Really Think Anymore?" *Public Administration Review*, 1979, № 39, pp. 545—552.
2. Aharoni, Y. *The Evolution and Management of State-Owned Enterprises*. Cambridge, Mass.: Ballinger, 1986.
3. Alderfer, C. P. *Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings*. New York: Free Press, 1972.
4. Alford, L. P. *Henry Laurence Gantt: Leader in Industry*. New York: American Society of Mechanical Engineers, 1934.
5. Anderson, J. P., and Duncan, W. J. "The Scientific Significance of the Paradox in Administrative Theory." *Management International Review*, 1977, № 17, pp. 99—106.
6. Aranda, E. K. "Public Sector Productivity: A Focus on Phoenix." *National Productivity Review*, 1982, № 1, pp. 336—347.
7. Arnold, W. J. "Extending the Scientific Gospel." In *Milestones of Management*. Vol. 2. New York: McGraw-Hill/Business Week Publication, 1966.
8. "At Emery Air Freight: Positive Reinforcement Boosts Performance." *Organizational Dynamics*, Winter 1973, № 1, pp. 41—50.
9. Babbage, C. *On the Economy of Machinery and Manufactures*. London: Charles Knight, 1982. (Originally published 1832.)
10. Bailey, R. H. *The Home Front: U.S.A.* New York: Time-Life Books, 1977.
11. Barnard, C. I. *The Functions of the Executive*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1938.
12. Bartolome, F., and Laurent, A. "The Manager: Master and Servant of Power." *Harvard Business Review*, Nov./Dec. 1986, № 64, pp. 77—81.
13. Bavelas, A. "Leadership: Man and Function." *Administrative Science Quarterly*, 1960, № 5, pp. 448—455.
14. Behling, O. "The Case for the Natural Science Model for Research in Organizational Behavior and Organization Theory." *Academy of Management Review*, 1980, № 6, pp. 483—490.
15. Biddle, W. "What Destroyed Challenger?" *Discover*, Apr. 1986, pp. 40—47.
16. Blake, R. R., and Mouton, J. S. *The Managerial Grid*. Houston, Tex.: Gulf Publications, 1964.

17. Bluedorn, A. C., Keon T. L., and Carter N. M. "Management History Research: Is Anyone Out There Listening?" *Proceedings of the Academy of Management*, Aug. 1985, pp. 130—133.
18. Boddewyn, J. "Frederick Winslow Taylor: An Evaluation." In P. Dauten (ed.), *Emerging Concepts in Management*. Boston: Houghton Mifflin, 1962.
19. Bolman, L. G., and Deal, T. E. *Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1984.
20. Bolte, K. A. "Productivity in the Engineering Discipline." *National Productivity Review*, 1986, № 5, pp. 134—141.
21. Bolton, A. A., Toftoy, C., and Chipman, D. "Relay Assembly Productivity Factors." *Proceedings of the Southern Management Association*, 1987, pp. 214—216.
22. "Boosting Shop Floor Productivity by Breaking All the Rules." *Business Week*, Nov. 26, 1984, pp. 100—104.
23. Boynton, A. C., and Zmud, R. W. "An Assessment of Critical Success Factors". *Sloan Management Review*, Summer 1984, № 25, pp. 17—27.
24. Breeze, J. D. "Harvest from the Archives: The Search for Fayol and Carlloz." *Journal of Management*, 1985, № 11, pp. 43—54.
25. Bryant, K. L., and Dethloff, H. C. *A History of American Business*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1983.
26. Burke, J. *Connections*. Boston: Little, Brown, 1978.
27. Carroll, S. J., and Tosi, H. L., *Management-by-Objectives*. New York: Macmillan, 1973.
28. Carter, N. M. "Review of General and Industrial Management." *Academy of Management Review*, 1986, № 11, pp. 454—456.
29. Cass, E. L., and Zimmer, F. G. (eds.). *Man and Work in Society*. New York: Van Nostrand Reinhold, 1975.
30. Chandler, A. C. *Strategy and Structure*. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962.
31. Chandler, A. D., Jr. *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1977.
32. CIGNA Corporation. *Annual Report*. Philadelphia, 1985.
33. Clark, W. *The Gantt Chart: A Working Tool of Management*. New York: Ronald Press, 1922.
34. Cochran, D. S., David, F.R., and Gibson, C. K. "A Framework for Developing an Effective Mission Statement." *Journal of Business Strategies*, 1985, № 2, pp. 4—17.
35. Cohen, M. D., and March, J. G. *Leadership and Ambiguity*. New York: McGraw-Hill, 1974.
36. Cohen, M. D., March, J. G., and Olsen, J. P. "A Garbage Can Model of Decision Making." *Administrative Science Quarterly*, 1972, № 17, pp. 1—25.
37. Cooke, M. L. *Our Cities Awake*. New York: Doubleday, 1918.
38. Copley, F. B. *Frederick W. Taylor: Father of Scientific Management*. Vols. 1 and 2. New York: Harper&Row, 1923.
39. Cyert, R. "Herbert Simon." *Challenge*, Sept./Oct. 1979, № 22, pp. 62—64.
40. Davis, S. M., and Lawrence, P. R. *Matrix*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1977.
41. Deal, T. E., and Kennedy, A. A. "Culture: A New Look Through Old Lenses." *Journal of Applied Behavioral Science*, 1983, № 19, pp. 498—505.
42. Deming, W. E. *Out of Crisis*. Cambridge, Mass.: MIT Center for Advanced Engineering Study, 1982.

43. DeMott, J. S. "Manufacturing Is in Flower." *Time*, Mar. 26, 1984, pp. 50—52.
44. Dennison, H. S. *Organization Engineering*. New York: McGraw-Hill, 1931.
45. Diebold, J. T. *Automation: The Advent of the Automatic Factory*. New York: D. Van Nostrand, 1952.
46. Dowd, A. R. "What Managers Can Learn from Manager Reagan." *Fortune*, Sept. № 15, 1986, pp. 33—41.
47. Dror, Y. "Muddling Through—Science or Inertia?" *Public Administration Review*, 1964, № 24, pp. 16—25.
48. Drucker, P. F. *The Practice of Management*. New York: Harper&Row, 1954.
49. Drucker, P. F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper&Row, 1973.
50. Drucker, P. F. *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Herper&Row, 1985.
51. Drucker, P. F. *The Frontiers of Management*. New York: Talley Books, 1986.
52. Drury, H. B. *Scientific Management: A History and Criticism*. New York: Longmans, Green, 1922.
53. Duncan, W. J. "The History and Philosophy of Administrative Thought: A Societal Overview." *Business and Society*, Spring 1971, № 11, pp. 24—30.
54. Duncan, W. J. "Ethical Issues in the Development and Use of Business and Management Knowledge." *Journal of Business Ethics*, 1986, № 5, pp. 391—400.
55. Duncan, W. J. "When Necessity Becomes a Virtue: The Case for Taking Strategy Seriously." *Journal of General Management*, Winter 1987, № 13, pp. 28—42.
56. Duncan, W. J., and Gullett, C. R. "Henry Sturgis Dennison: The Manager and the Social Critic." *Journal of Business Research*, 1974, № 2, pp. 133—146.
57. Durant, W., and Durant, A. *The Lessons of History*. New York: Simon&Schuster, 1968.
58. Eisenberg, D. J. "The Tactics of Strategic Opportunism." *Harvard Business Review*, Mar./Apr. 1987, № 65, pp. 92—97.
59. Emerson, H. *Efficiency as a Basis for Operations and Wages*. (4th ed.). Easton, Pa.: Hive Publishing Company Reprint No. 63, 1976. (Originally published 1908.)
60. Emerson, H. *The Twelve Principles of Efficiency*. New York: Engineering Magazine, 1913.
61. Fayol, H. *General and Industrial Management*. (C. Storrs, trans.) London: Pitman, 1949.
62. Feeney, E. J., Staelin, J. R., O'Brien, R. M., and Dickinson, A. M. "Increasing Sales Performance Among Airline Reservation Personnel." In R. M. O'Brien, A. M. Dickinson, and M. P. Rosow (eds.), *Industrial Behavior Modification: A Management Handbook*. Elmsford, N. Y.: Pergamon Press, 1982.
63. Fiedler, F. E. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill, 1967.
64. Fiedler, F. E. "The Contingency Model—New Directions for Leadership Utilization." *Journal of Contemporary Business*, 1974, № 3, pp. 65—80.
65. Follett, M. P. *Creative Experience*. New York: Longmans, Green, 1924.
66. Follett, M. P. *Freedom and Coordination: Lectures in Business Organization by Mary Parker Follett*. (L. Urwick, ed.) London: Pitman, 1949.
67. Ford, R. N. "Job Enrichment Lessons from AT&T." *Harvard Business Review*, Jan./Feb. 1973, № 51, pp. 95—99.

68. French, J.R.P., and Raven, B. H. "The Bases of Social Power." In D. Cartwright (ed.), *Studies in Social Power*. Ann Arbor: University of Michigan Institute for Social Research, 1959.
69. Frey, L. W. "The Maligned F. W. Taylor: A Reply to His Many Critics." *Academy of Management Review*, 1976, № 1, pp. 124—139.
70. Friedman, G. *The Anatomy of Work*. Glencoe, Ill.: Free Press, 1961.
71. Friedman, M. "The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits." *New York Times Magazine*, Sept. 13, 1970, pp. 32—33, 122—126.
72. Froehlich, L. "Babbage Observed." *Datamation*, 1985, № 31 (6), pp. 119—124.
73. Frost, P. J. "Special Issue on Organizational Symbolism: Introduction." *Journal of Management*, 1985, № 11, pp. 5—12.
74. Gantt, H. L. *Work, Wages, and Profits*. New York: Engineering Magazine, 1910.
75. Gantt, H. L. *Organizing for Work*. San Diego, Calif.: Harcourt Brace Jovanovich, 1919.
76. Gellerman, S. "Why 'Good' Managers Make Bad Ethical Choices." *Harvard Business Review*, July/Aug. 1986, № 64, pp. 85—90.
77. *General Motors Public Interest Report*. Detroit: General Motors, May 15, 1985.
78. George, C. S., Jr. *The History of Management Thought*. (2nd ed.) Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1972.
79. Georgiou, P. "The Goal Paradigm and Notes Toward a Counter Point." *Administrative Science Quarterly*, 1973, № 18, pp. 291—310.
80. Gilbreth, F. B. *Motion Study*. Easton, Pa.: Hive Publishing Company Reprint No. 77, 1980. (Originally Published 1912.)
81. Gilbreth, F.B., and Gilbreth, L. M. *Applied Motion Study*. Easton, Pa.: Hive Publishing Company Reprint No. 28, 1973. (Originally published 1917.)
82. Gilbreth, L. M. *The Psychology of Management*. Easton, Pa.: Hive Publishing Company, 1973. (Originally published 1914.)
83. Gilbreth, L. M. *The Quest for the One Best Way: A Sketch of the Life of Frank Bunker Gilbreth*. Easton, Pa.: Hive Publishing Company, 1973.
84. Ginter, P. M., Rucks, A. C., and Duncan, W. J. "Planners' Perceptions of the Strategic Management Process." *Journal of Management Studies*, 1985, № 22, pp. 581—596.
85. Greenwood, R. G., Bolton, A. A., and Greenwood, R. A. "Hawthorne a Half Century Later." *Journal of Management*, 1983, № 9, pp. 217—231.
86. Greenwood, R. G., and Wrege C. D. "The Hawthorne Studies." In D. A. Wren and J. A. Pearce II (eds.), *Papers Dedicated to the Development of Modern Management*. Chicago: Academy of Management, 1986.
87. Grove, A. S. *High Output Management*. New York: Vintage Books, 1985.
88. Grundstein, N. D. *The Managerial Kant*. Cleveland: Weatherhead School of Management, Case Western Reserve University, 1981.
89. Guest, R. H. "On Time and the Foreman." *Personnel*, May 1956, pp. 478—480.
90. Gulick, L., and Urwick, L. (eds.). *Papers on the Science of Administration*. (2nd ed.) New York: Institute of Public Administration, 1947.
91. Haber, S. *Efficiency and Uplift: Scientific Management in the Progressive Era 1890—1930*. Chicago: University of Chicago Press, 1964.
92. Hafsi, T., Kiggundu, M. N., and Jorgensen, J. J. "Strategic Apex Configurations in State-Owned Enterprises." *Academy of Management Review*, 1987, № 12, pp. 714—730.

93. Halberstam, D. "Robots Enter Our Lives." *Parade*, Apr. 10, 1983, p. 19.
94. Hales, C. P. "What Managers Do: A Critical Review of the Evidence." *Journal of Management Studies*, 1986, № 23, pp. 88—115.
95. Hamel, R. "Robots Steer Automaking into the Future." *USA Today*, July 2, 1984, p. 1B.
96. Hart, D. K., Scott, W. G. "The Optimal Image of Man for Systems Theory." *Academy of Management Journal*, 1972, № 15, pp. 530—537.
97. Hartley, R. F. *Management Mistakes*. (2nd ed.) Columbus, Ohio: Grid Publishing, 1986.
98. "Having It All, Then Throwing It All Away." *Time*, May 25, 1987, pp. 22—23.
99. Heilbroner, R. L. *The Worldly Philosophers*. New York: Simon&Schuster, 1953.
100. Herzberg, F. *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing, 1966.
101. Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R. O., and Capwell, D. F. *Job Attitudes: Review of Research and Opinion*. Pittsburgh, Pa.: Psychological Services of Pittsburgh, 1957.
102. Herzberg, F., Mausner, B., and Snyderman, B. *The Motivation to Work*. New York: Wiley, 1959.
103. Higgins, K. "Computerized Slot Machines Motivating Employees to Improve Their Productivity." *Marketing News*, 1983, № 17, p. 1.
104. Hoagland, J. H. "Management Before Taylor." In P. M. Dauten (ed.), *Emerging Concepts in Management*. Boston: Houghton Mifflin, 1957.
105. House, R. J., and Mitchell, T. R. "Path-Goal Theory of Leadership." *Journal of Contemporary Business*, 1974, № 3, pp. 81—97.
106. Irwin, O. "Observations of the Japanese Automotive Industry: A Lesson for American Managers." *Industrial Management*, May/June 1987, № 29, pp. 5—8.
107. Ivancevich, J. M. "A Longitudinal Assessment of Management-by-Objectives." *Administrative Science Quarterly*, 1972, № 17, pp. 119—127.
108. Ivancevich, J. M., and McMahon, T. "The Effects of Goal Setting, External Feedback, and Self-Generated Feedback on Outcome Variables." *Academy of Management Journal*, 1982, № 25, pp. 359—372.
109. Jacques, E. *The Changing Culture of a Factory*. London: Tavistock, 1951.
110. Kakar, S. *Frederick Taylor: A Study in Personality and Innovation*. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1970.
111. Kanter, R. M. "The Case Against 'Cowboy Management.'" *Management Review*, Feb. 1987, № 76, pp. 19—21.
112. Kantrow, A. M. "Why History Matters to Managers." *Harvard Business Review*, Jan./Feb. 1986, № 64, pp. 81—88.
113. Katz, R. L. "Skills of an Effective Administrator." *Harvard Business Review*, Jan./Feb. 1955, № 33, pp. 33—42.
114. Kerr, S. "Some Modifications in MBO as an OD Strategy." *Academy of Management Proceedings*, 1973, pp. 39—42.
115. Kiechel, W., III. "Managing Innovators." *Fortune*, Mar. 4, 1985, pp. 181—182.
116. Kilmann, R. H. *Beyond the Quick Fix: Managing Five Tracks to Organizational Success*. San Francisco: Jossey-Bass, 1984.
117. Komaki, J., Waddell, W. M., and Pearce, M. G. "The Applied Behavioral Analysis Approach and Individual Employees: Improving Performance in Two Small Businesses." *Organizational Behavior and Human Performance*, 1977, № 25, pp. 337—352.

118. Kotter, J. P. *The General Managers*. New York: Free Press, 1982.
119. Kovach, K. A. "What Motivates Employees? Workers and Supervisors Give Different Answers." *Business Horizons*, Sept./Oct. 1987, № 30, pp. 58—65.
120. Kronman, A. T. *Max Weber*. Stanford, Calif: Stanford University Press, 1983.
121. Krupp, S. *Pattern in Organizational Analysis: A Critical Examination*. New York: Holt, Rinehart&Winston, 1961.
122. Lacey, R. Ford: *The Men and the Machine*. Boston: Little, Brown, 1986.
123. Lawrence, P., and Lorsch, J. *Organization and Environment*. Boston: Graduate School of Business Administration, Division of Research, Harvard University, 1967.
124. Lee, J. A. *The Gold and the Garbage in Management Theories and Prescriptions*. Athens: Ohio University Press, 1980.
125. Levitt, T. "The Dangers of Social Responsibility." *Harvard Business Review*, Sept./Oct. 1958, № 36, pp. 42—50.
126. Likert, R. *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill, 1961.
127. Likert, R. *The Human Organization*. New York: McGraw-Hill, 1967.
128. Likert, R., and Likert J. G. *New Way of Managing Conflict*. New York: McGraw-Hill, 1976.
129. Lindblom C. E. "The Science of 'Muddling Through'." *Public Administration Review*, 1959, № 19, pp. 79—88.
130. Lindblom, C. E. "Still Muddling, Not Yet Through." *Public Administration Review*, 1979, № 39, pp. 517—526.
131. Locke, E. A. "The Ideas of Frederick W. Taylor: An Evaluation." *Academy of Management Review*, 1982, № 7, pp. 14—24.
132. Locke, E. A., and Latham, G. P. *Goal Setting for Individuals, Groups, and Organizations*. Chicago: Science Research Associates, 1984.
133. Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari L. M., and Latham, G. P. "Goal Setting and Task Performance: 1969—1980." *Psychological Bulletin*, 1981, № 90, pp. 125—152.
134. Lombard, G.F.F. "Relativism in Organizations." *Harvard Business Review*, Mar./Apr. 1971, № 49, pp. 55—56.
135. Loucks, V. Jr., "A CEO Looks at Ethics." *Business Horizons*, Mar./Apr. 1987, № 30, pp. 2—6.
136. Louis, A. M. "The Controversial Boss of Beatrice." *Fortune*, July 22, 1985, pp. 110—116.
137. Luthans, F., and Kreitner, R. *Organizational Behavior Modification*. Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1975.
138. Luthans, F., Rosenkrantz, S. A., and Hennessey, H. W. "What Do Successful Managers Really Do? An Observation Study of Managerial Activities." *Journal of Applied Behavioral Science*, 1985, № 21, pp. 255—270.
139. McClelland, D. C. *The Achieving Society*. New York: Free Press, 1961.
140. McClelland, D. C. "Managing Motivation to Expand Human Freedom." *American Psychologist*, 1978, № 33, pp. 201—210.
141. McClelland, D. C., and Winter, D. G. *Motivating Economic Achievement*. New York: Free Press, 1969.
142. Maccoby, M. *The Leader*. New York: Ballantine, 1981.
143. McConkey, D. D. *How to Manage by Results*. New York: AMACOM, 1983.
144. McFarland, D. E. "Whatever Happened to the Efficiency Movement?" *Conference Board Record*, June 1976, № 13, pp. 50—55.
145. McGregor, D. M. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960.

146. McKean, K. "Decisions, Decisions." *Discover*, June 1985, № 6, pp. 22—27.
147. McKean, K. "They Fly in the Face of Danger." *Discover*, Apr. 1986, № 7, pp. 48—58.
148. March, J. G. "The 1978 Nobel Prize in Economics." *Science*, 1978, № 202, pp. 851—861.
149. March, J. G., and Simon, H. A. *Organizations*. New York: Wiley, 1958.
150. "Marriott: Crusader for a Moral America." *Business Week*, Jan. 21, 1985, p. 75.
151. Marshuetz, R. J. "How American Can Allocates Capital." *Harvard Business Review*, Jan./Feb. 1985, № 63, pp. 84—91.
152. Maslow, A. *Motivation and Personality*. New York: Harper&Row, 1954.
153. Maslow, A. *Motivation and Personality*. (2nd ed.) New York: Harper&Row, 1970.
154. Matsui, T., Okada, A., and Inoshita, O. "Mechanism of Feedback Affecting Task Performance." *Organizational Behavior and Human Performance*, 1983, № 31, pp. 114—122.
155. Mayo, G. E. *The Human Problems of an Industrial Society*. (2nd ed.) New York: Macmillan 1933.
156. Mayo, G. E. *The Social Problems of an Industrial Society*. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1945.
157. Mayo, G. E. *The Political Problems of an Industrial Society*. Boston: Graduate of Business Administration, Harvard University, 1947.
158. Meyer, H. H., Kay, E., and French, J.R.P. "Split Roles in Performance Appraisal." *Harvard Business Review*, Jan./Feb. 1965, № 43, pp. 123—129.
159. Mintzberg, H. *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper&Row, 1973.
160. Mintzberg, H. "The Manager's Job: Folklore and Fact." *Harvard Business Review*, July/Aug. 1975, № 53, pp. 49—61.
161. Mitchell, T. R. *Motivation and Performance*. Chicago: Science Research Associates, 1984.
162. Mooney, J. D., and Reiley, A. C. *Onward Industry*. New York: Harper&Row, 1931.
163. Mooney, J. D., and Reiley, A. C. *The Principles of Organization*. New York: Harper&Row, 1932.
164. Moran, L. "Setting Sail with One Enterprise, One Mission, One Measure." *AT&T Magazine*, 1984, № 1, pp. 2—7.
165. Morita, A., with Reingold, E. M., and Shimomura, M. *Made in Japan: Akio Morita and Sony*. New York: Dutton, 1986.
166. Moseley, M. *Irascible Genius: A Life of Charles Babbage, Inventor*. London: Hutchinson, 1964.
167. Munsterberg, H. *Psychology and Industrial Efficiency*. Boston: Houghton Mifflin, 1913.
168. Murrin, T. T. "Productivity Needs a Game Plan." *Enterprise*, Oct. 1984, № 7, p. 14.
169. Naisbitt, J. *Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives*. New York: Warner Books, 1984.
170. Nelson, D., and Campbell, S. "Taylorism Versus Welfare Work in American Industry: H. L. Gantt and the Bancrofts." *Business History Review*, 1972, № 46 (1), pp. 1—16.
171. Neuhaus, C. "A Simon Who Is Not So Simple." *Discover*, June 1981, № 2, p. 42ff.

172. "The New Breed of Strategic Planners." *Business Week*, Sept. 17, 1984, pp. 63—65.
173. Owen, R. *A New View of Society*. New York: E. Bliss and White, 1825.
174. Pearce, J. A., II, and David, F. "Corporate Mission Statements: The Bottom Line." *Academy of Management Executive*, 1987, № 1, pp. 109—116.
175. Pecotich, A., and Churchill, G. A., Jr. "An Examination of the Anticipated Satisfaction Importance Valence Controversy." *Organizational Behavior and Human Performance*, 1981, № 27, pp. 210—215.
176. Perrow, C. *Normal Accidents: Living with High Risk Technology*. New York: Basic Books, 1984.
177. Peters, T., and Austin, N. *A Passion for Excellence*. New York: Random House, 1985.
178. Peterson, P. B. "Correspondence from Henry L. Gantt to an Old Friend Reveals New Information About Gantt." *Journal of Management*, 1986, № 12, pp. 339—350.
179. Pfeffer, J. *Power in Organizations*. Marshfield, Mass.: Pitman, 1981.
180. "Philippe Villers, The Social Conscience of Route 128." *Business Week*, Feb. 25, 1985, p. 65.
181. Pitt, B. *The Battle of the Atlantic*. Alexandria, Va.: Time-Life Books, 1977.
182. Poindexter, J. "Voices of Authority." *Psychology Today*, Aug. 1983, pp. 53—61.
183. "The Push for Quality." *Business Week*, Special Report, June 8, 1987, p. 133.
184. Quick, J. D., Nelson, D. L., and Quick, J. C. "Successful Executives: How Independent?" *Academy of Management Executive*, 1987, № 1, pp. 139—145.
185. Quinn, J. B. "Strategic Change: Logical Incrementalism." *Sloan Management Review*, 1978, № 20 (1), pp. 7—22.
186. Quinn, J. B. : "Managing Strategic Change." *Sloan Management Review*, 1980a, № 21 (4), pp. 3—20.
187. Quinn, J. B. *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood, Ill.: Irwin, 1980b.
188. Raia, A. P. *Management-by-Objectives*. Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1974.
189. Rathe, A. W. (ed.). *Gantt on Management*. New York: American Management Association, 1961.
190. Roach, J. "Simon Says: Decision Making Is a 'Satisficing' Experience." *Management Review*, Jan. 1979, № 68, pp. 8—17.
191. Rockart, J. F. "The Changing Role of the Information Systems Executive: A Critical Success Factors Perspective." *Sloan Management Review*, Fall 1982, № 24, pp. 3—13.
192. Rockart, J. F., and Crescenzi, A. D. "Engaging Top Management in Information Technology." *Sloan Management Review*, Summer 1984, № 25, pp. 3—16.
193. Roethlisberger, F. J. *Management and Morale*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1941.
194. Roethlisberger, F. J. *Man-in-Organizations*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1968.
195. Roethlisberger, F. J. *The Elusive Phenomena*. Boston, Mass.: Division of Research, Harvard Business School, 1977.
196. Roethlisberger, F. J., and Dickson, W. J. *Management and the Worker*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1939.

197. Rosenberg, N. *The American System of Manufacturers, 1854—5*. Edinburgh, Scotland: University of Edinburgh Press, 1969.
198. "Saturn Makes Its Debut at GM." *Time*, Jan. 21, 1985, p. 50.
199. Sayles, L. R., and Chandler, M. K. *Managing Large Systems*. New York: Harper&Row, 1971.
200. Schriesheim, C. A., and Bird, B. J. "Contributions of the Ohio State Studies to the Field of Leadership." *Journal of Management*, 1979, № 5, pp. 135—145.
201. Scott, W. E., Jr. "The Development of Knowledge in Organizational Behavior and Human Performance." *Decision Sciences*, 1975, № 6, pp. 142—165.
202. Scott, W. E., Jr., and Podsakoff, P. M. *Behavioral Principles in the Practice of Management*. New York: Wiley, 1985.
203. Shartle, C. L. "Early Years of the Ohio State University Leadership Studies." *Journal of Management*, 1979, № 5, pp. 127—134.
204. Sheriff, D. R. *Administrative Behavior: A Quantitative Case Study of Six Organizations*. Monograph No. 12. Iowa City: Center for Labor and Management, University of Iowa, Jan. 1969.
205. Shetty, Y. K. "Quality, Productivity, and Profit Performance: Learning from Research and Practice." *National Productivity Review*, Spring 1986, № 5, pp. 166—174.
206. Simon, H. A. *Administrative Behavior*. (3rd ed.) New York: Free Press, 1976. (Originally published 1946.)
207. Simon, H. A. "The Proverbs of Administration." *Public Administration Review*, 1946, № 6, pp. 53—67.
208. Simon, H. A. *The New Science of Management Decision*. New York: Harper&Row, 1960.
209. Simon, H. A. "Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion." *Academy of Management Executive*, Feb. 1987, № 1, pp. 57—64.
210. Skinner, B. F. *Science and Behavior*. New York: Free Press, 1953.
211. Skinner, B. F. *Beyond Freedom and Dignity*. New York: Knopf, 1971.
212. Skinner, B. F. *About Behaviorism*. New York: Knopf, 1974.
213. "Small Is Beautiful Now in Manufacturing." *Business Week*, Oct. 22, 1984, pp. 152—156.
214. Smiddy, H. "Wallace Clark's Contribution to International Management." *Society for the Advancement of Management. Advanced Management Journal*, Mar. 1958, № 23, pp. 17—26.
215. Smith, A. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. New York: Modern Library, 1937. (Originally published 1776.)
216. Smith, L. "Cracks in the Japanese Work Ethic." *Fortune*, May 14, 1984, pp. 162—168.
217. Spriegel, W. R., and Myers, C. E. (eds.). *The Writings of the Gilbreths*. Homewood, Ill. Irwin, 1953.
218. Stewart, R. "The Nature of Management: A Problem for Management Education." *Journal of Management Studies*, 1984, № 21, pp. 323—330.
219. Stogdill, R. M. "Historical Trends in Leadership Theory and Research." *Journal of Contemporary Business*, Autumn 1974, № 3, pp. 1—17.
220. Taylor, F. W. "A Piece-Rate System, Being a Step Toward Partial Solution of the Labor Problem." *Transactions of the American Society of Mechanical Engineers*, 1895, № 16, pp. 856—883.
221. Taylor, F. W. *Shop Management*. New York: Harper&Row, 1903.

222. Taylor, F. W. *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper&Row, 1914.
223. Tead, O. *Instincts in Industry: A Study of Working Psychology*. Boston: Houghton Mifflin, 1918.
224. Tead, O. *Human Nature and Management*. New York: McGraw-Hill, 1929.
225. Tead, O. *The Art of Leadership*. New York: McGraw-Hill, 1935.
226. Tead, O. *The Art of Administration*. New York: McGraw-Hill, 1951.
227. Thompson, J. D. *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill, 1967.
228. Trombley, K. E. *The Life and Times of a Happy Liberal: Morris Llewellyn Cooke*. New York: Harper&Row, 1954.
229. Ure, A. *The Philosophy of Manufactures: On an Exposition of the Scientific, Moral, and Commercial Economy of the Factory System of Great Britain*. London: Charles Knight, 1835.
230. Urwick, L. F. "The Functions of Administration: With Special Reference to the Work of Henri Fayol." In L. Gulick and L. Urwick (eds.), *Papers on the Science of Administration*. New York: Institute of Public Administration, 1937.
231. Urwick, L. F. *Elements of Administration*. London: Harper, 1944.
232. Urwick, L. F. *Notes on the Theory of Organization*. New York: American Management Association, 1952.
233. Urwick, L. F. (ed.). *The Golden Book of Management*. London: Newman Neame, 1956.
234. Urwick, L. F. "Papers on the Science of Administration." *Academy of Management Journal*, 1972, № 8, pp. 362—364.
235. Van Fleet, D. D. "The Ralph M. Stogdill Memorial Symposium." *Journal of Management*, 1979, № 5, pp. 125—126.
236. Vroom, V. H. *Work and Motivation*. New York: Wiley, 1964.
237. Vroom, V. H., and Jago, A. G. "Decision Making as a Social Process: Normative and Descriptive Models of Leader Behavior." *Decision Sciences*, 1974, № 5, pp. 743—769.
238. Vroom, V. H., and Yetton, P. W. *Leadership and Decision Making*. Pittsburgh, Pa.: University of Pittsburgh Press, 1973.
239. Waterman, R. H. *The Renewal Factor*. New York: Bantam, 1987.
240. Watts, P. "Streamlining to Get Closer to the Customer." *Management Review*, Nov. 1987, № 76, pp. 94—99.
241. Weber, M. *The Theory of Social and Economic Organization*. (A. M. Henderson and T. Parsons, and trans.) New York: Free Press, 1947.
242. Weick, K. E. *The Social Psychology of Organizing*. (2nd ed.) Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1979.
243. Weiss, R. M. "Weber on Bureaucracy: Management Consultant or Political Theorist." *Academy of Management Review*, 1983, № 8, pp. 242—248.
244. Wheelwright, S. C., and Hayes, R. H. "Competing Through Manufacturing." *Harvard Business Review*, Jan./Feb. 1985, № 63, pp. 99—109.
245. Whitsett, D. A., and Yorks, L. *From Management Theory to Business Sense: The Myths and Realities of People at Work*. New York: AMACOM, American Management Association, 1983.
246. "Why Image Counts: A Tale of Two Industries." *Business Week*, June, 8, 1987, pp. 138—140.

247. Wilkins, A. L., and Bristow, N. J. "For Successful Organizational Culture: Honor Your Past." *Academy of Management Executive*, 1987, № 1, pp. 221—229.
248. Wilson, C. *New Pathways in Psychology: Maslow and the Post-Freudian Revolution*. New York: New American Library, 1972.
249. Woodward, J. *Industrial Organization: Theory and Practice*. London: Oxford University Press, 1965.
250. Work, J. M., and Hamilton, L. "The Public Policy Process: Shaping Future Agendas." In *Perspektive on National Issues*. Washington, D. C.: National Association of Manufacturers, June 1983.
251. Wrege, C. D., and Perroni, A. G. "Taylor's Pig Tale: A Historical Analysis of Frederick W. Taylor's Pig Iron Experiment." *Academy of Management Journal*, 1974, № 17, pp. 6—27.
252. Wrege, C. D., and Stotka, A. M. "Cooke Creates a Classic: The Story Behind F. W. Taylor's Principles of Scientific Management." *Academy of Management Review*, 1978, № 3, pp. 736—750.
253. Wren, D. A. "Scientific Management in the U.S.S.R. with Particular Reference to the Contribution of Walter N. Polakov." *Academy of Management Review*, 1980, № 5, pp. 1—11.
254. Wren, D. A. *The Evolution of Management Thought*. (3rd ed.) New York: Wiley, 1987.
255. Zwerman, W. L. *New Perspectives on Organization Theory*. Westport, Conn.: Greenwood, 1970.

# Словарь

**АВТОРИТЕТ (power)** — влияние или способность лидера побуждать других к исполнению возложенных на них обязанностей.

**АВТОРИТЕТ ЭКСПЕРТА (expert power)** — особый вид влияния, которое человек оказывает на других в силу того, что владеет уникальным и ценным знанием или информацией. А. э. возрастает в высокотехнологических отраслях экономики и там, где существует спрос на высококвалифицированные кадры. По праву или по способностям А. э. становится источником влияния во многих организациях, а в новых и инновационных отраслях на смену тому, что мы называем традиционной и легитимной властью, приходит не менее значимое научно-техническое знание.

**АДАПТИВНОСТЬ ЛИДЕРОВ К СИТУАЦИИ (adaptability of leaders to the situation)** — в менеджменте одно из главных требований к лидерам, которые должны согласовывать свое поведение с требованиями окружающей среды. Важным аспектом А. является умение правильно выбирать процедуру принятия решений для каждой отдельно взятой проблемы. В этом отношении В. Врум придавал большее, чем кто-либо другой, значение индивидуальной А. в рамках узкого диапазона управленческой деятельности, а именно принятия решений.

**АМЕРИКАНСКОЕ ОБЩЕСТВО ИНЖЕНЕРОВ-МЕХАНИКОВ (American Society of Mechanical Engineers)** — собрание общества в 1888 г. рассматривается как исходный момент в истории американского менеджмента в качестве автономного и систематического направления теории и практики управления. На собрании выступил известный предприниматель того времени Г. Таун с докладом "Инженер как экономист", в котором он призывал считать управление заводами практическим ремеслом. Инженера должно интересовать нечто большее, чем техническая эффективность, он должен принимать во внимание и такие неизвестные ему раньше факторы, как затраты, доход и прибыль. На собрании присутствовал Ф. Тэйлор — "отец научного менеджмента".

**АНАЛИЗ (analysis)** — "разложение целого в трудовом процессе на его составные элементы и объяснение принципов, на основании которых это разделение произошло" (Ф. Гилбрет). Для того чтобы добиться такого же статуса, каким обладают наука и искусство, менеджмент должен решать свои задачи научными методами, преимущественно путем разложения проблемы на ее составляющие элементы и тщательного изучения каждого элемента в отдельности. А. трудовых процессов был дополнен их синтезом путем последовательного воссоединения элементов с целью разработки новой трудовой операции в более эффективной форме и ее использования в трудовом процессе.

**АНАЛИЗ ПРОДУКТИВНОСТИ ИНЖЕНЕРНО-ТЕХНИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ (engineering performance analysis, EPA)** — система оценки труда ИТР,

разработанная и внедренная американской компанией “Интел”. Она предназначена для того, чтобы: 1) выявлять проблемы распределения трудовых ресурсов; 2) давать оценку альтернативных методов и систем; 3) распределять функции среди ИТР; 4) определять критерии производительности отдельных групп; 5) прогнозировать реальную потребность в персонале; 6) получать оптимальные графики работы.

**АНАЛИЗ РИСКА (risk analysis)** — направление научных исследований, быстро развивающееся по мере усложнения современных технических систем, включает анализ “древа ошибок”, событий, ошибок риска.

**БАВЕЛАС А. (Bavelas, A.)** — автор книги “Лидерство: человек и функция” [13], в которой содержится попытка примирить два кажущихся непримиримыми аспекта в лидерстве: характерные, индивидуальные особенности лидера и ситуативные обстоятельства, с которыми лидеру приходится иметь дело. Обобщенно такое примирение можно охарактеризовать тремя следующими положениями: 1) определенное сходство между организациями позволяет делать полезные выводы о характере людей, выступающих здесь в качестве вероятных лидеров; 2) уникальность каждой отдельно взятой организации побуждает нас принимать во внимание также ситуативные факторы, которые оказывают воздействие на поведение лидеров; 3) если обстоятельства меняются от одной организации к другой, то мы не можем ничего сказать о том, какие характерные черты его личности помогают человеку стать лидером.

**БАРНАРД ЧЕСТЕР (Barnard, Chester)** — представитель классического менеджмента, автор книги “Функции руководителя” [11]. В ней он, среди прочего, дал определение формальной организации и ее составляющих элементов, назначения, выделил субъективные и объективные аспекты власти руководителей. Особое признание получила его теория восприятия, по-новому объясняющая взаимоотношения менеджеров и работников.

**БЕЗОТВЕТСТВЕННОЕ ПОВЕДЕНИЕ ПЕРСОНАЛА (irresponsible behavior of the personnel)** — поведение отдельных сотрудников, которое может подорвать репутацию компании. В. Лоукс, генеральный директор компании “Baxter Travenol Laboratories”, предложил четыре правила, которые оградили бы компанию от социально Б. п. п. Первое: нанимать следует порядочных людей с безупречной биографией и социальным поведением. Второе: следует выработать и довести до сведения всех норм ответственности поведения. Третье: менеджеры не должны устраняться от каждодневной деятельности своей организации. Четвертое: менеджеры должны выполнять функции ролевых моделей, воплощающих идеалы и назначение организации.

**БЕЛИНГ О. (Behling, O.)** — в своей книге “В защиту естественно-научной модели исследования поведения в организации и теории организации” [14] опровергает аргументы против применения методов естественных наук для изучения человеческого поведения и проблем управления. Он признает определенную обоснованность утверждений о том, что каждый человек, группа людей или организация сами по себе уникальны, все поведенческие события преходящи, люди ведут себя иначе, когда находятся под наблюдением. Но этих ограничений недостаточно для того, чтобы отказаться от традиционных научных методов для понимания поведения человека. Свой взгляд Б. подтверждает ссылкой на известное замечание Черчилля по поводу демократии, перефразируя его следующим образом: “Действительно, естественно-научный подход для понимания сущности организаций и управления ими — это худший способ изучения организационных структур, но остальные еще хуже”.

**БЕСПОРЯДОЧНЫЙ ПОИСК (muddling through)** — подход к принятию решений, основанный на инкрементализме, т.е. последовательном, шаг за шагом, продвижении от того, что не известно, к тому, что известно и желательно. В отличие от известных операционных исследований лицо, принимающее решение методом Б. п., ведет себя непредсказуемо. Свой поиск оно начинает с формулирования немногих, одинаково простых целей, находящихся в какой-то связи с системой ценностей, распределением власти и общими интересами небольших групп в рамках и вне рамок данной организации. Затем оно останавливается на некотором множестве альтернатив или стратегий, которые могут приве-

сти к достижению поставленных целей. Все эти стратегии суть малые, последовательно наращиваемые шаги исходя из позиции сегодняшнего дня. Поскольку во внимание принимаются мало отличающиеся от уже практикуемых стратегические альтернативы, они хорошо известны принимающему решение лицу. И наконец, оно делает выбор, хотя этот выбор не обязательно должен быть единственно "верным" для достижения поставленной цели. Менеджер-инкременталист никогда не надеется на то, что цель будет полностью реализована, скорее принятое решение позволяет ему все ближе и ближе подходить к желаемому результату.

**БЕРК ДЖЕЙМС (Burke, James)** — американский историк науки, автор книги "Связи" [26]. По мнению Б., поточная линия сборки оказала столь революционизирующее влияние на жизнь человечества, что ее можно с полным правом поставить в один ряд с такими крупнейшими достижениями, как атомная бомба, телефон, компьютер, телевидение, пластмассы, самолеты и управляемые ракеты. Эти вещи могут оказать самое значительное влияние на формирование нашего будущего и вызвать существенное ускорение последующих преобразований, которые, в свою очередь, потребуют от нас еще большей способности к адаптации.

**ВЕБЕР М. (Weber, M.)** — известный немецкий социолог, сторонник идеи рациональности в менеджменте, хотя собственно проблемы управления и не входили в круг его первостепенных интересов. В. учился в университетах Гейдельберга и Берлина, был профессором политической экономии в университетах Фрайбурга, Гейдельберга, а затем преподавал в Мюнхенском университете. Он писал на самые разнообразные темы, включая социологию религии, теорию социальных и экономических институтов, влияние сборочных конвейеров на жизнь рабочих. Многие академические дисциплины обязаны В. своим дальнейшим развитием, например социология, экономика и философия. Однако для менеджмента особый интерес представляют его идеи о рациональной природе человека и организационных структур в силу их значения для принятия управленческих решений. Эти идеи он изложил главным образом в своей книге "Теория социальной и экономической организации" [241].

**ВЕБЕР И ОБЩЕСТВЕННЫЙ ПОРЯДОК (Weber and social order)** — аспект теории М. Вебера, касающийся координации действий различных социальных групп. Без координирующего влияния нет порядка в обществе, которое, как утверждал в свое время Д. Рикардо, становится просто "сбродом эгоистически настроенных людей". В отсутствие общественного порядка толпа становится анархичной, порядок без власти — это всего лишь пустая мечта.

**ВЕРТИКАЛЬНАЯ И ГОРИЗОНТАЛЬНАЯ СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ (vertical and horizontal division of departments in the organization)** — горизонтальная и вертикальная "ткань", составленная из подразделений организации. Считается, что вертикальное разделение труда в организационной структуре выражает ее назначение, или цель, тогда как структура специализации подразделений по горизонтали формируется в соответствии с процессом, ведущим к достижению этой цели. Задача менеджмента заключается в том, чтобы объединить горизонтальную и вертикальную составляющие в общую организационную структуру.

**ВЗАИМОСВЯЗАННОЕ ПОВЕДЕНИЕ (circular behavior)** — в рамках концепции М. Фоллетт "власть вместе с кем-либо" вместо "власти против кого-либо". Реализация власти (которую Фоллетт не отделяла от авторитета) для достижения поставленной цели должна осуществляться совместно всем персоналом данной организации и быть кооперативной, а не принудительной по своему характеру. Идея "власти с кем-либо" может быть воплощена в форме В.п. — процесса, в котором человек в качестве менеджера может оказывать влияние на других менеджеров, тогда как они, в свою очередь, определенным образом воздействуют на него. В то же время перед рабочими открываются каналы связи, через которые они могут обмениваться информацией с менеджерами. Это, по мнению Фоллетт, должен быть постоянно воспроизводимый и интегрированный путь, которым должны следовать все организации. Функциональное единство любой организации приво-

дит к достижению цели тем скорее, чем лучше все сотрудники и группы осведомлены о своих функциях и чем больше их индивидуальные и групповые способности соответствуют их задачам.

**ВЛАСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ (authority in organization)** — обоснование Саймоном властных полномочий, которыми должны быть наделены руководители организации. В., по мнению Саймона: 1) определяет круг ответственности исполнителя перед вышестоящим руководителем и в этом смысле формальная власть допускает применение принудительных санкций; 2) обеспечивает профессиональную экспертизу всех принимаемых решений путем включения в управленческую иерархию нужных и авторитетных экспертов; 3) обуславливает координацию усилий всех членов организации, т.е. признание ими обязательных для них решений и общих целей.

**ВЛАСТЬ И АВТОРИТЕТ (authority and power)** — в соответствии с широко распространенным толкованием власть — это право, которым наделен человек в силу своего служебного положения в организации; власть в таком понимании безлична и не имеет ничего общего с личностью человека, занимающего это положение. Напротив, авторитет идентифицируется с личностью, ее способностью побуждать других к определенным действиям и поступкам. Это противопоставление понятий представляет практический интерес для теории и практики менеджмента.

**ВЛАСТЬ И ВЛИЯНИЕ (authority and influence)** — в отличие от представлений научного менеджмента, по которым формальная власть — это неотъемлемый и единственный аспект эффективного менеджмента, позднее была показана возможность успешного применения других форм влияния, например убеждения или профессионального авторитета. Ключ к мотивации подчиненных следует искать таким образом, чтобы выборочно использовать тот вид воздействия, который соответствует конкретным обстоятельствам. Идея “власти вместе”, а не “власти над” заключается в том, что использование власти или авторитета означает просто побуждение к действию, инициирование определенных перемен независимо от характера инициирующего агента.

**ВЛАСТЬ И ТЕОРИЯ ВОСПРИЯТИЯ (authority and acceptance theory)** — согласно теории восприятия Ч. Барнарда власть имеет объективный и субъективный аспекты. В первом случае власть имеет прямое отношение к характеру самого распоряжения или сообщения сверху. Власть, считает Барнард, вопреки широко распространенному мнению идет от основания иерархической пирамиды к ее вершине, степень признания легитимности сообщения (распоряжения сверху) определяется тем, насколько оно согласуется с интересами персонала, насколько персонал физически и умственно подготовлен, чтобы соответствующим образом этому распоряжению следовать.

**ВЛАСТЬ КАК ИЛЛЮЗИЯ (authority as illusion)** — идея М. Фоллетт о том, что вопреки распространенным представлениям о потоке властных полномочий по иерархии сверху вниз в действительности власть функциональна, она находится в тесной связи с занимаемым положением в иерархии или рабочим местом. Власть не имеет ничего общего с вертикальным измерением, босс не делегирует власть, как он это себе представляет, мера и направление делегирования заложены в самой структуре организации.

**ВЛАСТЬ ЛЕГИТИМНАЯ (authority, legitimate)** — узаконенное право оказывать воздействие на других, получаемое человеком из самых различных источников, чаще всего из самой системы законодательства. В системе Вебера легитимная власть может быть трех типов: 1) рациональная, основанная на законе и компетенции; 2) традиционная, основанная на незабываемых обычаях и традициях; 3) харизматическая, основанная на святости, личном мужестве или хороших манерах.

**ВЛАСТЬ ПО САЙМОНУ ((Simon about authority)** — определение понятия власти в организации, которое дал Г. Саймон. В. по Саймону — это умение принимать решения и побуждать других к соответствующим действиям. Власть порождает иерархические взаимоотношения между двумя или более людьми, при этом одни из них играют роли руководителей, другие — подчиненных и ведомых.

**ВЛАСТЬ ПО ЭРВИКУ (Urwick about authority)** — право требовать выполнения другими определенных действий. Власть, или право, вытекает из формального заявления таких прав, сделанного организацией, из знаний человека или из других характеристик личности, например популярности среди персонала или профессионального стажа.

**ВЛАСТЬ ТРАДИЦИОННАЯ (traditional authority)** — одна из характеристик легитимной власти у М. Вебера. Традиционная власть в отличие от легальной власти основана на обычаях или передаваемых из поколения в поколение принципах и предствлениях. Так, родители традиционно имеют власть в семье, поскольку такие отношения приносят пользу обществу. Монархи в Европе и папа римский также в силу традиции облечены легитимной властью.

**ВЛАСТЬ, ТРАДИЦИОННАЯ ТЕОРИЯ И ТЕОРИЯ ВОСПРИЯТИЯ (traditional formal theory of authority and acceptance theory)** — эволюция представлений о власти, начиная от классической традиции вплоть до современных ситуативных идей. В классическом менеджменте власть и право всегда направлены по иерархии сверху вниз. Напротив, в теории восприятия власть руководителя основывается на готовности подчиненных выполнять распоряжения руководителя.

**ВЛАСТЬ ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ (authority, functional)** — вопреки широко распространенному в классическом менеджменте представлению о передаче формальной власти строго по иерархии сверху вниз Фоллетт считала, что всякая власть в первую очередь функциональна. Власть определяется служебным положением, рабочим местом и имеет мало общего с вертикальным измерением, т.е. с иерархией в организации. Руководители не делегируют свои полномочия, так как структура и объем власти заложены в самом проекте организации еще на стадии ее формирования.

**ВЛАСТЬ ХАРИЗМАТИЧЕСКАЯ (charismatic authority)** — власть, в основе которой лежит святость личности, ее мужество или безупречный образ действий. В отличие от других видов власти харизматическое лидерство носит ярко выраженный индивидуальный отпечаток конкретной личности, например выдающихся лидеров типа Ли Якокки.

**ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ И МОДИФИКАЦИЯ ПОВЕДЕНИЯ (rewards and behavior modification)** — концепция положительного подкрепления, разработанная Скиннером в рамках бихевиористской теории мотивации к труду. Известные теории мотивации (Маслоу) исходят из внутренней природы человека и опираются на такие факторы, как потребности человека, его взгляды, установки и устремления. Скиннер подходит к мотивации иначе в том смысле, что объясняет и описывает человеческую мотивацию в понятиях ее последствий. Ключевым моментом для понимания этого взгляда Скиннера является определенная система управленческих предписаний, или схема подкрепления стимулов, показывающая желательные, с точки зрения менеджера, факты поведения.

**ВОСПРИЯТИЕ ВЛАСТИ (acceptance of authority)** — готовность подчиненных следовать приказам и распоряжениям сверху. Эта готовность определяется следующими факторами: 1) степенью понимания смысла распоряжений, которые отдает руководитель; 2) степенью соответствия распоряжений и сообщений назначению организации; 3) совместимостью распоряжений и сообщений с индивидуальными потребностями и интересами работников; 4) интеллектуальными и физическими возможностями сотрудников.

**ВРУМ ВИКТОР (Vroom, Victor)** — американский исследователь в области теории мотивации, автор книг "Труд и мотивация" [236], "Принятие решений как социальный процесс" [237] и "Лидерство и принятие решений" [238] (последние две в соавторстве). В своей теории ожиданий В. рассматривает человека как рациональное существо, которое стремится к получению максимальной выгоды путем ограниченных затрат своей энергии. Основные положения теории ожиданий сводятся к следующему: мотивированность человека к затрате определенных усилий для выполнения задания зависит от ожиданий, т.е. от вероятности того, что дополнительные усилия приведут к лучшим результатам, от убежденности в том, что существует взаимосвязь лучших результатов труда и его оплаты, а также от валентности, т.е. ценности ожидаемого вознаграждения.

**ГАНТТ ГЕНРИ (Gantt, Henry)** — современник Тэйлора и сторонник научных методов в менеджменте, смысл которых заключается, с его точки зрения, в том, чтобы научное знание пришло на смену субъективному мнению и обеспечило более высокий уровень производительности труда. В отличие от Тэйлора Г. указывал на социальную ответственность бизнеса и менеджмента, имеющих широкие обязательства перед обществом. Этим объясняется его глубокий интерес к русской революции 1917 г., ее социальной и экономической философии. Известна система оплаты по Г., предусматривающая премии за высокую производительность, идеи распределения дохода равномерно и пропорционально факторам производства, изъятие сверхприбыли у монополий в пользу общества или благотворительности деловых компаний, что выдает влияние, которое оказала на Г. квакерская традиция. В своей последней книге "Организация труда" [75] Г. писал о возможном расхождении путей в американском обществе в случае, если предприниматели не сумеют примирить свою жажду прибыли с благосостоянием всего общества. Демократические взгляды на власть и мир труда стали причиной натянутых отношений между Г. и Тэйлором и его отчуждения от людей бизнеса.

**ГЕРЦБЕРГ Ф. (Herzberg, F.)** — психолог, исследователь в области управления и трудовых отношений. В основу своей теории положил две категории факторов мотивации к труду: повышающие удовлетворенность от труда (мотиваторы) и не повышающие или даже снижающие ее (гигиенические факторы). Г. показал, что определенные гигиенические аспекты труда суть необходимые, но недостаточные условия мотивации: политика компании и административная служба, нормальные взаимоотношения среди персонала, адекватные условия труда образуют лишь предпосылки к труду подобно тому, как система общественного водоснабжения не повышает благосостояние населения, а просто предохраняет его от инфекционных заболеваний в качестве фактора социальной гигиены. Мотиваторы, положительно воздействующие на установку к труду, включают такие стимулирующие факторы, как возможность достижения цели и профессионального роста, признание хорошо выполненной работы, сознание ответственности, привлекательный характер самого труда. Подобные факторы удовлетворяют потребность персонала в труде как источнике самореализации и личного совершенствования.

**ГИЛБРЕТ ЛИЛИАН (Gilbreth, Lilian)** — жена Ф. Гилбрета, американский психолог, проводила практически эксперименты и теоретические исследования в области научного менеджмента. Рассмотрение проблемы управления, претендующее на научность, должно, по ее мнению, основываться на анализе и синтезе. Посредством анализа выделяется один из аспектов менеджмента, например труд, и разбивается на составные элементы. В процессе синтеза элементы вновь воссоединяются, причем в синтез входят только те из них, которые абсолютно необходимы для выполнения конкретного задания. Комбинирование элементов труда в задание дает в конечном счете стандарт, или норму, основанную на том, что уже было сделано и что может быть воспроизведено благодаря выполнению предписанных последовательных операций, не допускающих чрезмерной усталости.

**ГИЛБРЕТ ФРЭНК (Gilbreth, Frank)** — один из основоположников научного менеджмента, современник Тэйлора и автор книги "Изучение движений" [80]. Используя в своих исследованиях точную научную терминологию того времени, он рассматривал, например, объем работы как зависимую переменную величину, измеряя в качестве независимых переменных характеристики рабочего (мышечная сила, опыт, усталость и др.), окружающей среды, оборудования, инструментов (включая одежду, освещение, деятельность профсоюзов) и трудовые достижения (скорость). Системы менеджмента оценивались здесь в зависимости от научной обоснованности их применения к решению практических проблем. В классификации Г. различаются традиционный менеджмент, основанный на сугубо эмпирических правилах и передаваемый непосредственно от рабочего (мастера) к рабочему, переходный менеджмент, при котором применяются лишь некоторые предписания революционной системы Тэйлора, и собственно научный менеджмент ("совершенная система управления"), т.е. система менеджмента, рекомендованная Тэйлором.

**ГИПОТЕЗА НЕУПРАВЛЯЕМОЙ ТОЛПЫ (rabble hypothesis)** — положение, выдвинутое Майо, в соответствии с которым спонтанное взаимодействие людей, представляющих собой неуправляемую толпу, или “невидимая рука” в классической экономической теории, не может обеспечить их добровольное сотрудничество. Именно менеджмент призван играть активную роль в координации усилий отдельных лиц. Эта “видимая рука” в лице менеджеров стала необходимостью для экономического выживания и достижения целей.

**ГОСПОДСТВО (domination)** — “вероятность того, что распоряжение определенного содержания будет принято подчиненными к исполнению” (М. Вебер). Говоря о Г., или императивном управлении, Вебер сделал важное и неожиданное в данном случае допущение: чтобы быть действенным, такое управление подразумевает определенную степень “готовности подчиниться”, т.е. восприятие власти лидера его ведомыми.

**ГРУППЫ, ТИПОЛОГИЯ (groups, types of)** — различные ситуации, в которых работают лидеры со своими группами. В книге “Теория эффективного лидерства” [63] Фидлер выделяет три ситуации: 1) отношения между лидером и ведомой группой определяются служебным положением лидера. Так, армейский генерал, обладающий властью в силу служебного положения, вправе требовать от подчиненных выполнения своих распоряжений; 2) задания в организациях могут быть структурированы (например, у оператора пресса на линии сборки) и не структурированы (например, у хирурга-кардиолога). Лидеры в первом случае находятся в более выгодной ситуации, и им реже приходится использовать свои служебные полномочия, так как рабочие задания здесь подробно изложены в письменных инструкциях; 3) взаимоотношения лидеров и их ведомых во многом определяют степень влияния лидеров. Если лидеры пользуются авторитетом у ведомых, то они не нуждаются в формальном подтверждении своих прав, для того чтобы побуждать подчиненных лучше работать.

**ДВЕ КАТЕГОРИИ ПОТРЕБНОСТЕЙ У МАСЛОУ (Maslow's two categories of needs)** — в отличие от своей более подробной классификации потребностей А. Маслоу предложил всего две главные категории потребностей: дефицитные (первоочередные) потребности и потребности роста (самореализации). Потребности первой категории удовлетворяются за счет факторов окружающей среды (например, пища, друзья, экология). Потребности роста имеют внутреннюю природу.

**ДВЕ ПЕРВООЧЕРЕДНЫЕ ЦЕЛИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ОБЩЕСТВА (two primary goals of all societies)** — Э. Майо выделяет две первоочередные цели, стоящие перед любым человеческим сообществом. Первая — обеспечить материальное и экономическое выживание каждого члена сообщества. Второе — поддерживать “спонтанное сотрудничество” в рамках всей общественной структуры. Есть множество путей достижения этих целей, которые условно можно подразделить на две основные группы: действие “невидимой руки” (по Смиту), которого недостаточно для добровольного сотрудничества, и действие “видимой руки” (менеджмента) — единственной реальной силы, способной обеспечить экономическое выживание и сотрудничество.

**ДЕЛА О ТАРИФАХ (rate increase cases)** — первые исторические свидетельства о зарождении менеджмента как самостоятельной теоретической дисциплины и практической деятельности в самом начале XX в. Возражая против повышения железнодорожных тарифов, сторонники научного менеджмента — активные участники “движения за эффективность” и последователи Тэйлора убедительно доказывали, что заработную плату можно увеличивать, а затраты на рабочую силу сокращать, если одновременно повышать эффективность железнодорожных операций. Сам Тэйлор в 1910 г. при рассмотрении в суде дела о повышении тарифов на Восточной железной дороге указал на неэффективность проводимых здесь операций, на то, что применение научных принципов в организации труда само по себе исключило бы вопрос о повышении тарифов. Напротив, тарифы за перевозки и трудовые затраты можно снижать, проводя одновременно определенное повышение заработной платы рабочим.

**ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ВЛАСТИ (delegation of authority)** — передача части полномочий руководителем своим подчиненным. Благодаря этому организация получает

двойной выигрыш. Во-первых, руководители высшего звена имеют в результате больше свободного времени и успевают присутствовать “одновременно во многих местах”, а вторых, сотрудники, получившие таким образом больше власти, могут воспользоваться шансом для развития своих управленческих навыков.

**ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ (activities, managerial)** — восходящая к А. Файолю функциональная точка зрения на работу менеджеров, в которой следует различать шесть видов деятельности: 1) техническую, включая переработку и производство; 2) коммерческую, например закупки, продажи и обмен; 3) финансовую, в том числе поиски оптимальных источников капитала; 4) функции безопасности с целью защиты от пожаров, краж, наводнений и социальных беспорядков; 5) ведение учета, включая сбор данных, предоставление финансовых и статистических отчетов; 6) собственно управленческую деятельность, под которой понимают прогнозирование, организационные задачи, руководство и контроль.

**ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ (differentiation)** — специализация по функциям в рамках организации, образующая вместе с ее противоположностью — интеграцией единую структуру. Как правило, чем выше степень Д., тем больше потребность в интеграции. Четкая формальная Д. организационных единиц, основанная на характере рабочих заданий или различиях в окружающей среде, способствует росту производительности организации в целом. Это позволяет предположить, что специализация и разделение труда остаются до сих пор оправданными с точки зрения экономики и управления, их следует сохранять по возможности в “чистом” виде, так как произвольное объединение несхожих функций в организации, например НИР и сбыта, НИР и производства, может создать трудноразрешимые проблемы.

**ДИХОТОМИЯ МАКГРЕГОРА, ВЫВОДЫ (dichotomy of McGregor, its consequences)** — принципы, выводы из теории Х и теории У Макгрегора. В первом случае предполагается, что управление и контроль осуществляются путем применения формальной власти и властных полномочий сверху. Напротив, согласно теории У управление осуществляется по принципу интеграции, когда каждому сотруднику предоставляется возможность достигать своих собственных целей, внося при этом свой индивидуальный вклад в решение задач организации. Это принцип взаимного подкрепления.

**ДОКЛАД СЭДЛЕРА (Sadler report)** — о состоянии английской фабричной системы начала XVIII в., в котором он обвинял промышленников, всю систему тогдашнего фабричного производства за жесткость условий труда рабочих, злоупотребления детским трудом, показал зловещую роль машин, порождающих нищету рабочего класса.

**ДОКТРИНА (doctrine)** — определяет конечную цель организации, ее кредо и философию, в конечном счете синонимична с понятием “назначение организации”. Существенной предпосылкой наличия Д. должны быть ее желательность и легитимность. Так, стремление компании получать прибыль путем продажи своих услуг приемлемо для ее персонала и оправданно в социальном смысле, что позволяет менеджерам эффективно координировать усилия отдельных работников, руководствуясь доктриной в качестве нормы управленческой деятельности. Подобный вид координации подводит нас к идее рабочей группы, согласно которой общепризнанная цель через организационное единство неизбежно приводит к эффективному результату.

**ДОПУЩЕНИЯ И ЛИДЕРСТВО (assumptions and leadership)** — определенные предположения лидера о характере своих ведомых в зависимости от того, какой из двух теорий — Х или У (по Макгрегору) — этот лидер придерживается. Сторонник теории Х (традиционные методы управления и контроля) считает, что: 1) нормальному человеку присуща неприязнь к труду, которого он по возможности избегает; 2) в силу этого человека следует принуждать, направлять и даже угрожать ему наказанием для реализации поставленной перед организацией цели; 3) нормальный человек предпочитает, чтобы им управляли, он избегает ответственности и не честолюбив. Лидер, представляющий теорию У (интеграция индивидуальных и коллективных целей), исходит из других допущений о своих ведомых: 1) для них затрата физических и интеллектуальных усилий столь же естествен-

венна, как игра или отдых; 2) угроза наказания и внешний контроль — это не единственные средства побуждения к достижению поставленной перед организацией цели; 3) нормальный человек, поставленный в надлежащие условия, не только принимает, но и сам ищет ответственности; 4) в современном индустриальном обществе интеллектуальный потенциал среднего человека редко используется полностью.

**ДОПУЩЕНИЯ О ЧЕЛОВЕЧЕСКОЙ ПРИРОДЕ (assumptions about human nature)** — то, что менеджеры думают о своих сотрудниках, и подходы этих менеджеров к разрешению управленческих проблем. Доказанным является тот факт, что представления в значительной мере определяют поведение. Так, Ф. Тэйлор даже лучших рабочих рассматривал как добрых, сильных, но не очень сообразительных буйволов, что находится в тесной связи с его механистическим представлением о природе человека. Совсем другие допущения, которые делал А. Маслоу или Б. Скиннер, привели их к прямо противоположным теоретическим результатам.

**ДОСТОИНСТВО ЧЕЛОВЕКА (human dignity)** — тема, к которой обращались еще представители раннего менеджмента и которая приобрела особое значение в настоящее время в свете широкого признания положений теории Y. Исторически трудовые ценности, основанные на семейном фермерском хозяйстве, — близость к природе, справедливость, ненормированный труд, свойственные только ему достоинство и бережливость — создавались и закреплялись поколениями. Фабричная система породила отчуждение, потогонный труд, в лучшем случае патерналистский капитализм и лишила рабочего прежнего достоинства. С учетом провала капитализма всеобщего благосостояния и возникновения полной зависимости работника теперь речь идет не только об *обогащении труда и положительном подкреплении*, но и о возрождении человеческого достоинства работника, добросовестно выполняющего договорные обязанности на своем рабочем месте, в условиях развитого высокопроизводительного общества.

**ДРОР Й. (Dror, Y.)** — автор книги “Беспорядочный поиск: наука или инерция?” [47], посвященной проблемам решений в разработке крупных научно-исследовательских проектов. На вопрос о том, следует ли мириться с недостаточно обоснованным и нерациональным принятием решений только потому, что любое доступное нам знание ограничено, автор отвечает разработкой подхода, позволяющего получать по возможности больше информации, не имея абсолютных знаний. Процесс принятия решений в этом случае включает такие последовательные шаги, как: 1) четкое определение специфических ценностей, задач и критериев принятия решений для приближения к поставленной цели. Вместо бесконечно медленного приближения менеджер должен начинать поиск с конкретизации искомых элементов, которые с самого начала задают направление, устраняют неопределенности и образуют базу для последующего мониторинга, оценки и расчета необходимых затрат; 2) разработка альтернатив с целью раздвижения границ познаваемого, ухода от того, что хорошо знакомо в рамках стратегического направления; 3) составление предварительных проектов и оценок; 4) оценка выбранных альтернатив и отбор возможных решений; 5) проверка оптимальной стратегии, если целесообразно, проведение дополнительного поиска; 6) расширенный поиск на основе законченной теории, эксперимента, рациональной и нерациональной информации с концентрацией всех доступных ресурсов, пока не будут идентифицированы и выбраны оптимальные альтернативы.

**ДРУКЕР П. (Drucker, P.)** — профессор, специалист в области менеджмента, автор многих работ, среди которых особо выделяется “Практика управления” [48]. Имя Д. связывают с возникновением *целевого управления (ЦУ)*, в основе которого лежит идея постановки перед работниками общих задач, с тем чтобы позволить им самим рассчитывать свои необходимые затраты и следить за выполнением, сравнявая фактический результат с поставленной задачей. Философия ЦУ состоит в том, что планирование заданий существенно сокращает время, необходимое для контроля за их выполнением. В этой системе менеджеры должны четко формулировать цели, а благодаря улучшенной коммуникативной связи существенно повышается мотивация персонала, в лучшем случае — полностью устраняются оценка и проверка результатов. Опыт свидетельствует лишь о частич-

ном успехе ЦУ, что объясняется неадекватным пониманием принципов системы, ее непродуманным внедрением и другими трудностями реализации этой в общем-то достаточно здравой и прагматичной идеи.

**ЕДИНОНАЧАЛИЕ (unity of command)** — в классическом менеджменте (Файоль) идея о том, что в организации сотрудник не может в одно и то же время иметь больше одного руководителя, перед которым он ответствен за порученную работу. В противном случае возникает риск потери эффективности координации. Нарушение принципа Е. может иметь место, например, тогда, когда руководитель не может четко делегировать достаточный объем полномочий своему подчиненному, в результате последний имеет более чем одного босса. Это всегда приводит к путанице и нарушает слаженность работы подчиненных.

**ЕДИНСТВО ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ И ИНТЕГРАЦИИ (unity of differentiation and integration)** — в менеджменте положение о том, что по мере развития и распространения новых технологий и повышения внимания к окружающей среде будет продолжаться процесс дифференциации подразделений в рамках одной организации. Важнейшей задачей теоретического и практического менеджмента в этих условиях становится разработка проблем интеграции дифференцированных функциональных единиц в единое целое.

**ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ (life cycle of organization)** — историческая эволюция, которую претерпевает компания, взаимодействуя с окружающей средой. Чэндлер различает четыре главные стадии Ж. ц. о.: 1) фирма расширяет свои операции и накапливает ресурсы. Организация строится по функциональному принципу, руководство автократично; 2) происходит "рационализация" ресурсов, дальнейший рост становится выборочным по мере того, как появляется необходимость в повышении эффективности; 3) начинается экспансия на новые рынки с целью оптимального использования ресурсов; 4) создаются новые структуры для оптимизации работы и рационального планирования. На этой стадии эволюции происходит децентрализация компании.

**ЗАДАНИЕ (task)** — цель, поставленная перед организацией или рабочей группой, служащая критерием эффективности ее работы. З. не формулируется случайным образом или чисто теоретически. Содержание З. вытекает из кропотливого процесса обработки полученных данных, их обобщения, анализа и синтеза.

**ЗАДАНИЕ, ЕГО КЛАССИЧЕСКОЕ ТОЛКОВАНИЕ (task, its classical meanings)** — производственная цель, поставленная на рабочем месте перед подразделением или организацией в целом. Выполнение З. возможно, если: 1) имеются стандартные условия труда и необходимый инструмент; 2) предписаны способы выполнения; 3) нормировано время, необходимое для выполнения З.; 4) принимается во внимание усталость работника; 5) предусмотрены нормативы качества выпускаемой продукции.

**ЗАДАНИЕ И ЛИДЕРСТВО (task and leadership)** — связь между характером рабочего З. и лидерством. З. в организации бывают структурированными и неструктурированными. В первом случае З. сформулировано последовательно, шаг за шагом, оно предсказуемо и предварительно запрограммировано. Примером предельно структурированного З. является, например, работа оператора пресса на линии сборки. Неструктурированные З. невозможно запрограммировать, как, например, у хирурга-кардиолога. Лидеры в группах со структурированными З. находятся в благоприятном положении, они не нуждаются в особых полномочиях, так как их власть в значительной мере предписана инструкциями.

**ЗАКОН СИТУАЦИИ (law of situation)** — выдвинутая М. Фоллетт идея о том, что для лидера, стоящего перед выбором решения, ситуация заранее задана и ему остается только реагировать на нее тем или иным образом. Фоллетт была убеждена в том, что распоряжения и власть определяются конкретной рабочей ситуацией или конкретным рабочим заданием, поэтому З. с. должен действовать свободно, а менеджер должен принимать во внимание ситуацию в целом, прежде чем отдавать распоряжения. Здесь подчинение ведомых распоряжениям лидера скорее активно, чем пассивно, так как это лучше всего отвечает их интересам.

**ЗАКРЫТАЯ СИСТЕМА (closed system)** — характеристика взаимоотношений организационной структуры и окружающей среды, которые описал Дж. Томпсон в своей книге “Организации в действии” [227]. В отличие от *открытой системы*, стремящейся к состоянию самостабилизации во взаимодействии с внешними факторами, З.с. стремится к определенности и интегрирует извне лишь те элементы, которые у нее ассоциируются с достижением только ей присущих целей. З.с. служит скорее достижению рациональных, ориентированных на решение конкретной задачи целей в краткосрочной перспективе, тогда как открытые системы, например в динамично развивающихся отраслях экономики, имеют дело с неопределенностями и неустойчивостью окружающей среды.

**“ЗОЛОТЫЕ ПАРАШЮТЫ” (golden parachutes)** — явление в деловом мире США в начале 80-х годов XX в., на которое обратили внимание профсоюзы и экономисты. Убеждая рабочие профсоюзы быть уступчивее в своих требованиях о повышении заработной платы в интересах сохранения рабочих мест, менеджеры стали устанавливать себе чрезвычайно высокие “совокупные оклады” и готовить для себя “З. п.” (компенсационные пакеты, которые они получают при уходе с работы), обеспечивающие их будущее благосостояние. О масштабах скандала свидетельствуют суммы, полученные ведущими бизнесменами США: В. Познер получил в 1985 г. “З. п.” на сумму более 12 млн. долл., Ли Якокка — 12 млн., а в 1986 г. — 20 млн., М. Берджерак — 35 млн. долл. Кажущееся несоответствие этих сумм вкладу каждого из менеджеров в процветание их корпорации или общества в целом дало Друкеру повод говорить об *эффекте жадности*, свойственном американским предпринимателям.

**ЗОНА БЕЗРАЗЛИЧИЯ (zone of indifference)** — диапазон восприятия, в пределах которого распоряжения сверху воспринимаются персоналом без осмысления их содержания, при этом ведомые выполняют распоряжение исключительно в силу более высокого служебного положения руководителя или общепризнанного авторитета лидера, его неоспоримо превосходящих знаний и способностей.

**ЗОНА ВОСПРИЯТИЯ (zone of acceptance)** — понятие, впервые введенное Саймоном для описания поведения в организации подчиненных по отношению к руководителям. З. в. — это тот диапазон командных полномочий менеджера, в пределах которого ведомый готов согласиться с решением, принятым менеджером. Она может меняться по объему, но ее существование определяется степенью легитимности, которую подчиненный признает за полученным сверху распоряжением.

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

**ИЕРАРХИЯ, ЕЕ УРОВНИ И ТЕХНОЛОГИИ (hierarchy, levels and technology)** — взаимосвязь уровней, обусловленная характером используемых в организации технологий. Исследования показали, что среднее число уровней в И. увеличивается по мере того, как совершается переход от мелкосерийного производства к массовому и непрерывному производству. При этом особо подчеркивается, что с увеличением числа уровней И. при внедрении сложных технологий норма управляемости проявляет противоположную тенденцию.

**ИЕРАРХИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ (hierarchy of needs)** — в модели мотивации Маслоу пять потребностей, направляющих поведение человека в обществе: 1) физиологические (еда, питье, одежда, жилье); 2) в безопасности и социальные (гарантии в отношении возраста, болезней, неопределенного будущего); 3) в причастности; 4) в уважении, необходимым для самооценки; 5) в самореализации (реализации потенций, способностей и талантов). В то время как все прочие потребности большей частью удовлетворяются, лишь немногие “нормальные” люди самореализуются, т.е. постоянно находятся в поиске новых целей, поскольку всегда что-то остается несделанным, что-то надо исправить, какая-то возможность еще не использована. В ответ на критику И. п. Маслоу К. Олдерфер сформулировал всего три категории потребностей — существования, принадлежности, внутренней оценки и личного совершенствования (оценка окружающими и самореализация). У Олдерфера потребности не образуют иерархии, все они могут заявлять о себе одновременно и в любое время. Предельно упростил И. п. Макклелланд, оставив лишь одну потребность — *мотив достижения*.

**ИЕРАРХИЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ (hierarchy of decision making)** — схема принятия решений в организации, при которой каждое решение, принимаемое на нижнем уровне иерархии, есть, в сущности, реализация целей, поставленных на вышестоящем уровне. Руководители среднего звена выполняют решения директора, сами ставят цели перед нижестоящими исполнителями, таким образом решения образуют последовательную цепочку “средство—цель”, в которой цели одного уровня становятся средством достижения целей другого уровня. Подобное принятие решений можно назвать рациональным в той мере, в какой происходит выбор альтернатив, строго ориентированных на достижение целей, выработанных на более высоком уровне иерархии.

**ИЗУЧЕНИЕ ТРУДОВЫХ ДВИЖЕНИЙ И ЗАТРАТ ВРЕМЕНИ (motion and time studies)** — в период научного менеджмента изучение производственных операций с целью определения объема работы, которую “первоклассный” рабочий может выполнить за определенный период. Ф. Гилбрет поддерживал идею Тэйлора о хронометрировании рабочего времени, но сам придавал больше значения разложению трудовых операций на элементарные движения в поисках “единственно верного пути” выполнения работы, что позволило ему, например, увеличить производительность каменщика почти в два раза. Научный менеджмент для Тэйлора и Гилбрета сводился к разложению и измерению элементов труда, что в конечном счете помогает исключить непроизводительный труд, уменьшить усталость рабочего, а управление трудовыми процессами обогатить подлинно научной методикой.

**ИНТЕГРАЦИЯ (integration)** — состояние сотрудничества, необходимое для координации работы отделов одной организации. Как правило, чем больше степень дифференциации, тем актуальнее потребность в И., так что многие организации имеют специальные отделы, ответственные за объединение усилий отдельных функциональных единиц. Так, работники отделов производственного, сбыта и НИР по-своему видят их роль в рамках организации, поэтому важно научить их терпимости к взглядам других и не допускать персонализации естественно возникающих разногласий. Ожидается, что дифференциация будет усиливаться и, следовательно, в растущей мере будет увеличиваться спрос на квалифицированных специалистов в области И.

**КАПИТАЛИЗМ ВСЕОБЩЕГО БЛАГОСОСТОЯНИЯ (welfare capitalism)** — восходящее к утопизму и раннему капитализму (Р. Оуэн) представление о том, что капиталист благодаря своей политике экономического развития, полной занятости и справедливого распределения доходов ослабляет или вовсе устраняет противоречия в обществе, стремится к прибыли, но в то же время отрицает частную собственность. У Оуэна государство играет активную роль в экономическом планировании, берет на себя воспитание детей, предприниматели следят за внешним видом рабочих и их здоровьем, обеспечивают всем необходимым, регулируют рабочее время, кормят бесплатными обедами, активно вовлечены в социальные проекты. Как оказалось позднее, первопричиной неудачи К. в. б., несмотря на все благие намерения, было то, что он был патерналистским и лишил рабо-

чих их человеческого достоинства. В результате необходимость работать выродилась в полную зависимость, а зависимость породила недоверие.

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

**КЛАССИЧЕСКАЯ ПАРАДИГМА ЦЕЛЕЙ (classical goals paradigm)** — представление о том, что любая организационная структура является, в сущности, инструментом, предназначенным для решения конкретных задач. Противники этой идеи утверждают, что подобное определение имеет ограничительный характер, так как лицо, принимающее решения, не всегда ставит перед собой четко сформулированные цели или этих целей бывает так много, что достижение одной из них не может не происходить за счет исключения всех остальных.

**КЛАССИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ (classical principles of organization)** — относительно универсальные и жесткие положения в классическом менеджменте, определяющие поведение руководителей и организацию бизнеса. Эти положения дают ощущение определенности и уверенности, в то же время ограничивают наши возможности решать современные проблемы, возникающие в постоянно меняющейся реальности. Для их решения необходимо выходить за рамки классической нормативной теории.

**КЛАССИЧЕСКОЕ ОБУСЛОВЛИВАНИЕ (classical conditioning)** — образование условной связи, или появление условного рефлекса, в результате воздействия стимула на организм, известное из знаменитых опытов И. Павлова с выделением слюны у собак. В менеджменте такая схема действует тогда, когда стимул, например сдельная оплата труда, вызывает соответствующую реакцию в виде роста производительности пропорционально повышению ставки заработной платы.

**“КОВБОЙСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ” (cowboy management)** — популярная среди некоторых руководителей концепция конструктивного конфликта, якобы оказывающего положительное влияние на результаты деятельности организации. Эта концепция находится в противоречии с основными положениями классического менеджмента в силу того обстоятельства, что “К. м.” “делает героев из горячих голов, которые стреляют прежде, чем видят цель”. Менеджеры-ковбои — это суровые индивидуалисты, предпочитающие конкуренцию между отделами организации, действующие без раздумий и избегающие заявлений о целях организации, ибо заявленная миссия ограничивает их свободу поиска новых возможностей. Ковбой от управления создают захватывающую атмосферу возбуждения, авантюризма и бесшабашности. Конкуренция и управление посредством “конструктивных” конфликтов, как они толкуются в “К. м.”, противоречат представлениям управленческой классики, которая предписывает сотрудничество внутри организации и конкуренцию на рынке.

**КОНКУРЕНЦИЯ (competition)** — конфликтная ситуация, которая, по мнению одних, может стимулировать инновации и порождать новые идеи или, как считают другие, порождать неэффективность, потерю ориентации и интереса к производительному труду. Классический менеджмент не дает уроков конкурентной борьбы и разрешения “конструктивных” конфликтов. Вместо этого утверждается, что К. — это для конкурентов, а сотрудничество — это для наших друзей. У. Деминг, известный предприниматель и знаток Японии, утверждает, что именно принцип сотрудничества лежит в основе японского “экономического чуда”, тогда как конфликт между руководителями и персоналом, покупателями и поставщиками создает лишь озлобленность, неэффективность, сокращает ориентацию в

перспективе. Одной из причин того, почему американцы как нация утратили способность успешно конкурировать с другими, является ослабление воли к сотрудничеству.

**КОНТРОЛЬ И ТЕОРИИ X И Y (control and theories X and Y)** — принципы контроля и управления, применяемые в менеджменте в соответствии с исходной теорией X (“традиционные представления о контроле и управлении”) или теорией Y (“интеграция индивидуальных и коллективных целей”). В первом случае, когда лидер считает своих ведомых безынициативными и безответственными людьми, он пользуется преимущественно формальной властью, создает систему оценки результативности, которая жестко предписывает подчиненным их поведение в организации, при этом существуют детально разработанные нормы и правила, работа сотрудников контролируется специальным персоналом. Не исключено, что в этом случае работники быстро найдут способы приспособиться к системе и в результате будут вести себя действительно безответственно. Напротив, в рамках теории Y создаются такие условия, при которых сотрудники организации оптимально выполняют свои обязанности с полной отдачей ради общего успеха организации. Поскольку предполагается, что сотрудники достаточно зрелы и ответственны, иная система стимулов и оценки их труда соответствующим образом предопределяет их поведение: предусматриваются возможности профессионального и индивидуального роста, ослабляется контроль, делегируются вниз ответственность и управленческие полномочия.

**КОНФЛИКТ, ЕГО РАЗРЕШЕНИЕ (conflict, its resolution)** — способы практического разрешения конфликтов с помощью формальной власти или неформального авторитета. В историческом аспекте в классической теории и практике менеджмента для разрешения конфликтов в организации большей частью использовались стратегии типа “выигрыш — проигрыш”: когда одна из спорящих сторон была обязательно обречена на проигрыш. Здесь конфронтация и ультиматумы становятся единственной возможностью устранения разногласий между сотрудниками или отделами одной и той же организации, осуществляется демонстрация силы с целью навязывания противнику своих условий, одна или несколько сильных личностей обеспечивают победу, выступая в роли “парового катка”. Результаты действия такой *негативной силы* достаточно часто наблюдаются в виде забастовок, локаутов, простоев и даже саботажа. Более продуктивны подходы, когда в действие приводятся *позитивные силы* в рамках стратегии “выигрыш—выигрыш”. При этом предполагается, что спорящие стороны стремятся видеть перспективу и потребность друг в друге, часто для разрешения конфликта они проделывают больше чем полпути навстречу друг другу, оказывая таким образом положительное влияние на противостоящую сторону.

**КОНФЛИКТ И КООРДИНАЦИЯ (conflict and coordination)** — антагонистические понятия в менеджменте, обусловленные различиями в исходных точках зрения на организацию. В новейшее время в странах с конкурентными экономиками находит распространение представление, согласно которому конфликт в организации — это фактор, положительно влияющий на эффективность ее работы (“конструктивный” конфликт). В то же время классики в области менеджмента постоянно подчеркивали, что именно координация составляет первый и важный принцип организации, она предполагает целенаправленное вмешательство, единый план, цель и назначение. Хотя и верно, что конфликт может породить инновации и новые идеи, он имеет следствием также неэффективность, потерю персоналом ориентации и стимулов к производительности.

**КОНФЛИКТ ПОТРЕБНОСТЕЙ (conflict of needs)** — в иерархии потребностей, выдвинутой Маслоу, и в его “теории угрозы” затруднительность или невозможность достижения преследуемой цели, которая приводит к возникновению серьезных психологических проблем. Различают угрожающие и катастрофические конфликты. В первом случае человек может быть поставлен перед необходимостью выбора одной из двух взаимоисключающих целей, например продолжать выполнение преступных для него политических функций в качестве депутата в своем избирательном округе или полностью посвятить себя карьере в своей компании. Катастрофический конфликт возникает, когда предстоит выбор из двух одинаково угрожающих альтернатив. Так, “предложение” досрочно выйти на пенсию, оставить дело всей своей жизни или работать в организации, где он никому не ну-

жен, может стать личной катастрофой для человека, не исключаяющей даже такого экстремального исхода, как самоубийство.

**КОНЦЕПТУАЛЬНОЕ ЗНАНИЕ (conceptual skills)** — умение рассматривать вещи и события в отдаленной перспективе. Этот вид знания позволяет менеджеру видеть взаимосвязи между отдельными элементами организационной структуры, а также предвидеть, как перемены в одном подразделении окажут влияние на работу других подразделений.

**КООРДИНАЦИЯ И ЦЕЛИ (coordination and goals)** — в книге Муни и Рейли “Прогрессивная экономика” [162] принцип координации, в соответствии с которым организационная структура начинается там, где двое или больше людей объединяют свои усилия, определяется как основной принцип организации. Однако авторы подчеркивают, что для эффективного функционирования организации нужна еще цель. В круг задач высшего руководства входит обязанность способствовать тому, чтобы понимание назначения организации пронизывало всю структуру, ибо, чем полнее понимание целей рядовыми и руководящими сотрудниками, тем эффективнее координационные усилия.

**КОЭФФИЦИЕНТ РУКОВОДСТВА (ratio of managers and supervisors to nonsupervisory personnel)** — отношение численности руководящего и контролирующего персонала к численности работников. Эмпирические исследования компаний, использующих самые разнообразные технологии, показывают, что по мере того, как технологии усложняются, К. р. увеличивается. Это служит подтверждением того взгляда, согласно которому с усложнением применяемых компанией технологий возрастает также потребность в менеджменте и менеджерах.

**КРИТИКА РАЦИОНАЛЬНОГО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ (critics of rational decision making)** — противоположность рациональным подходам теории идеальной бюрократии Вебера признание того факта, что допущение о предельно рациональном, хорошо информированном лице, принимающем решения, не согласуется с реальной действительностью. Неопределенность — это скорее правило, а не исключение. На деле ни один руководитель не мыслит логически в такой степени, как этого следовало бы ожидать, например, исходя из “древа решений”.

**КРИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА, КФУ (critical success factors)** — ограничивают число факторов, которые необходимо принимать во внимание при принятии важных решений. Но даже в этом случае полная рациональность остается недостижимой и все дальнейшие попытки получить больше информации могут оказаться тщетными. В отсутствие такого совершенного инструмента менеджер должен считаться с тем, что он имеет далеко не совершенное знание, а менеджмент — не для тех, кто не умеет справляться с неопределенностями.

**КУИНН Б. (Quinn, Brian)** — исследователь в области менеджмента, автор работы “Стратегия перемен. Логический инкрементализм” [187]. К. согласен с тезисом о том, что менеджеры далеки от совершенной рациональности, все принимаемые решения — смесь формального анализа, бихевиоризма и политики силы, они фрагментарны, эволюционны и большей частью интуитивны. Вместо понятия “беспорядочный поиск” К. предпочитает говорить о целенаправленной, эффективной и активной технологии управления, которая использует аналитический и бихевиористский аспекты управленческой стратегии.

**КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИИ (organizational culture)** — в отличие от традиционных представлений о менеджменте и организации как области рационального знания идея К. о. в наше время содержит, кроме того, магические, мистические и метафизические аспекты организации — компоненты ее культуры, которые невозможно понять и описать с помощью “научных” методов. Хотя менеджмент можно и должно изучать с помощью научных принципов, менеджеру приходится часто иметь дело с многими вещами — символами, мифами и пр., которые не поддаются научному анализу в традиционном смысле.

**КУК МОРРИС (Cook, Morris)** — сторонник применения научных методов в менеджменте и один из четырех человек, которым Тэйлор доверил пропандировать свои идеи в области управления. К тому времени, когда К. появился на сцене, промышленное

производство было единственной сферой приложения принципов научного менеджмента. Он распространил эти принципы также на систему высшего образования и управления на всех уровнях — от муниципального до государственного. Известность К. принес его доклад о состоянии высшей школы США в 1910 г., в котором он указал на недостатки в структуре высшего образования — некомпетентное принятие решений, пожизненное занятие преподавательских должностей, неадекватную оценку успеваемости и необъективные критерии оплаты труда профессоров. Позднее он получил возможность реализовать свои идеи управления, работая в мэрии г. Филадельфии.

**ЛИДЕР И ВЕДОМЫЕ (leader-follower relationship)** — в теории лидерства положение о том, что взаимоотношения лидеров и ведомых есть один из существенных элементов, определяющих уровень влияния лидера на работу небольших групп и организаций. Если лидер пользуется авторитетом среди ведомых, то он не нуждается в особых символических знаках власти, для того чтобы побуждать своих ведомых к производительному труду.

**ЛИДЕР, ОРИЕНТИРОВАННЫЙ НА ЗАДАНИЕ (task-motivated leader)** — лидер, руководствующийся исключительно стремлением к конечному результату и связывающий низкую производительность своих ведомых с характеристиками их личности. Он достигает, как правило, высокой эффективности в благоприятных условиях, когда занимает стабильное служебное положение, рабочие задания хорошо структурированы, налажены отношения между лидерами и ведомыми. Такая ситуация возможна при работе над рациональными проектами со слаженным коллективом подчиненных.

**ЛИДЕРСТВО И ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ ЛИЧНОСТИ (leadership and trait)** — представление классического менеджмента о том, что, несмотря на существенную роль обстоятельств, каждый лидер должен обладать некими универсальными качествами, необходимыми ему для эффективного лидерства. Тид называет пять таких характеристик: 1) физическая и нервная энергия. Лидерство — это тяжелая работа, поэтому лидер должен обладать более чем средним запасом энергии; 2) сознание цели и направления; цель должна вдохновлять его ведомых на ее достижение; 3) энтузиазм. Настоящие лидеры воспринимают себя как бы одержимыми некоей силой, этот внутренний энтузиазм каким-то образом трансформируется во властные распоряжения и другие формы влияния; 4) вежливость и обаяние. Для лидера лучше, если его любят, а не боятся. Ему необходимо уважение ведомых, для того чтобы оказывать на них реальное влияние; 5) порядочность, верность себе, необходимые для того, чтобы заслужить доверие.

**ЛИДЕРСТВО, ОПРЕДЕЛЕНИЕ (leadership, defined)** — целенаправленное влияние на людей (ведомых), для того чтобы объединить их усилия ради достижения цели, которую все они считают желательной. Классики менеджмента считали, что в своем большинстве люди стремятся принадлежать к определенной целенаправленной группе, например компании, церкви или гражданскому клубу. В силу того что лишь немногие могут быть лидерами, можно предположить, что большинство людей хотят, чтобы их вели, и в качестве ведомых чувствуют себя комфортно. Ведомым хочется верить, что их дело находится в надежных руках, тогда как лидеры должны преодолевать искушение сваливать на других вину за свои неудачи. Хорошие лидеры коммуникабельны, имеют чувство юмора и в первую очередь являются хорошими учителями.

**ЛИДЕРЫ, ОРИЕНТИРОВАННЫЕ НА ОТНОШЕНИЯ С ВЕДОМЫМИ (relationship-motivated leaders)** — лидеры, которые умеют отделять личность подчиненного от выполняемой им работы, получают удовлетворение от налаживания и поддержания хороших человеческих отношений среди своих ведомых. Если такой лидер высоко ценит даже наименее предпочтительного сотрудника, то он становится выше своего личного мнения, считает этого сотрудника интеллигентным, работающим и, возможно, компетентным, несмотря на свою личную неприязнь. Ориентированный на человеческие отношения лидер, которому поручены разработка нового проекта и формирование нового коллектива, сможет достаточно эффективно использовать такой стиль до тех пор, пока работа над

проектом не будет налажена, не станет рутинной и строго структурированной. Тогда стиль лидерства изменится и лидер будет ориентироваться на задание.

**ЛИНДБЛОМ ЧАРЛЬЗ (Lindblom, Charles)** — автор книг в области принятия управленческих решений, разрабатывал, в частности, идею *беспорядочного поиска* (“Наука беспорядочного поиска” [129]) в применении ко всем случаям принятия стратегических решений. Как и другие классические авторы, Л. в качестве исходного момента взял рациональный взгляд, который он определил как логически исчерпывающую модель. При таком подходе процесс принятия решений начинается с постановки целей и заканчивается их реализацией и контролем за выполнением. Где-то посередине между невозможным (рационально-исчерпывающая модель) и неприемлемым (несовершенный анализ) стратегическими подходами лежит допустимый подход Л. Все его разновидности имеют нечто общее между собой, а именно: они инкрементальны, т.е. процесс принятия решений осуществляется последовательно, шаг за шагом, в результате перехода от того, что еще неизвестно, к тому, что известно и желательно. Л. выделяет три вида инкрементального анализа, из которых наибольшее распространение нашли метод последовательных, ограничительных сравнений и беспорядочный поиск.

**ЛИНЕЙНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ (line supervisor)** — “человек посередине”, посредник между руководителем высшего звена в компании и исполнительным персоналом внизу, на линии. Сторонники отношений в организации признавали уникальность положения, занимаемого Л. р.; с их точки зрения, не все сотрудники, прошедшие соответствующую подготовку, могут успешно работать на линии. Л. р. должен учиться всю свою жизнь, перспективного менеджера можно узнать по тому, что он лучше задает вопросы, наблюдает, принимает относительно лучшие решения.

**ЛОГИЧЕСКИЙ ИНКРЕМЕНТАЛИЗМ (logical incrementalism)** — практически осуществимая, с точки зрения рациональности далеко не совершенная модель принятия решений, смесь формального анализа, бихевиористской методологии и фирменной политики. Л. и. начинается с отдаленного смутного представления об искомой цели. Руководитель лишь в общих чертах знает, к чему стремится его организация, но эта цель еще не формализована по многим соображениям, чтобы не дать оппонентам повода для преждевременного протеста, не раскрыться перед конкурентом, не связывать самого себя заранее установленными жесткими границами. Л. и. лишь в редких случаях останавливается на первой, случайно выбранной альтернативе, напротив, менеджер имеет перед собой широкий выбор, одновременно во внимание принимаются идеи доверенных коллег и сотрудников, и только после того, как получен удовлетворительный результат, начинается реализация принятого решения.

**ДЖЕЙ ЛОРШ И ПОЛ ЛОРЕНС (J. Lorsch, P. Lawrence)** — написали в соавторстве книгу “Организация и окружающая среда” [123], в которой обсуждается вопрос о том, какое влияние оказывает окружающая среда на внутреннюю структуру организации. На материале эмпирических данных авторы показали, что компании, оперирующие в различных условиях окружающей среды, вырабатывают соответствующие этим условиям структуры, имеют разную степень дифференциации своих подразделений и органы интеграции их в функциональное целое. Будучи сторонниками теории обстоятельств, авторы не искали “единственно правильного пути”, как это имело место в раннем менеджменте, а рассматривали в первую очередь влияние факторов внешней среды, способность организации к диагностике своих отношений со средой и адаптации к меняющимся обстоятельствам. Л. и Л. обращают особое внимание на продолжающуюся тенденцию деления организаций на отдельные функциональные подразделения и объясняют это явление тем, что разделение труда и специализация до сих пор экономически себя оправдывают.

**МЕЙО ДЖОРДЖ (Mayo, George)** — австралийский философ и социолог, ученик *хоторнских исследований*, автор книг “Человеческие проблемы индустриального общества” [155] и “Социальные проблемы индустриального общества” [156]. М. занимался изучением проблем производства, связанных с ними вопросов усталости, монотонности труда и мотивации. Он отстаивал *принцип индивидуальных различий*, дал социально-пси-

хологическое обоснование роста производительности в Хоторне, придавал особое значение условиям труда на рабочем месте. Выводы М., содержащиеся в его работах, сводятся к следующему: 1) все люди различаются между собой, их желания, потребности, цели и мотивы различны. Программы мотивации к производительному труду должны учитывать индивидуальность каждого рабочего; 2) человеческие проблемы не могут быть простыми; 3) личные проблемы рабочего и его семьи могут негативно сказаться на результатах его труда; 4) большое значение имеют информация и эффективная информационная связь. Лишь немногие менеджеры, по мнению М., достаточно подготовлены — теоретически или практически — для решения человеческих, социальных и политических проблем современного индустриального общества.

**МАККЛЕЛЛАНД ДЭВИД (Maccllelland, David)** — известный американский исследователь, автор книг “Общество достижений” [139], “Мотивация и расширение человеческой свободы” [140] и “Мотивация экономических достижений” [141]. Главная тема исследований М. — связь между потребностью к достижениям и экономической эффективностью как человека, так и общества в целом. Потребность в высоких достижениях следует воспитывать и развивать, результатом этого является воспитание самостоятельной личности, готовой к предпринимательству, риску и высоким нормам производительности. Условием этого должны стать отказ от традиционных представлений о воспитании граждан, оптимальное размещение человеческих и материальных ресурсов.

**МАРРИОТТ У. (Marriott, W.)** — руководитель “Marriott Corp.”, известный тем, что активно применяет принципы исповедуемой им мормонской религии к деловой практике и общественной деятельности. Известны его участие в борьбе с подростковым алкоголизмом (в организации Американских бойскаутов), выступления на уровне глав правительств против гонки вооружений, за использование прибыли с выгодой для общества.

**МАСЛОУ АБРАХАМ (Maslow, Abraham)** — американский психолог, автор книги “Мотивация и личность” [152], посвященной проблемам мотивации и удовлетворения потребностей человека. Существенным элементом теории М. является утверждение, что человек никогда не может полностью реализовать свои цели, ибо, удовлетворив одну потребность и достигнув одной цели, он стремится к другим. Развивая эту мысль, М. сделал три допущения относительно человеческой природы: 1) люди — это вечно нуждающиеся животные, потребности которых никогда не удовлетворяются; 2) состояние неудовлетворенности, или ощущение неудовлетворенных потребностей, побуждает человека к действию; 3) потребности образуют иерархию с элементарными потребностями на нижнем уровне и потребностями более высоких уровней на вершине. Всю совокупность потребностей М. разделил на две большие подгруппы: дефицитные — на нижнем уровне (физиологические и в безопасности) и потребности развития роста — на верхнем уровне (в причастности и самореализации). Удовлетворение потребностей первой подгруппы происходит при этом за счет внешних факторов (пища, благоприятная окружающая среда, друзья и прочее), тогда как потребности развития и роста присущи самой личности, имеют внутреннюю природу. Отсюда следуют важное значение благоприятных условий в организации, на рабочем месте, вероятность возникновения серьезных психологических проблем, когда человек лишен возможностей удовлетворить свои насущные потребности.

**МАССОВОЕ ПРОИЗВОДСТВО (mass production)** — крупносерийное поточное производство, ставшее возможным в результате замены ручного труда машинами, специализации производственных операций и разделения труда. М. п. и массовое потребление идут рука об руку, так что невозможно определить, что является причиной и что — следствием. Начало тенденции к М. п. и экономии, обусловленной ростом масштаба производства, было положено в автомобильной промышленности США с внедрением неподвижной, а затем и поточной линии сборки. Поточная линия сборки, обеспечившая М. п., была настолько революционным явлением в жизни общества, что она включена в перечень восьми значительных технических нововведений, определяющих будущее развитие общества.

**МЕНЕДЖЕР И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА (managers and productivity)** — в системе Тэйлора ответственность за производительность труда возлагается на менеджеров в отличие от систем его предшественников, требовавших высокой производительности исключительно от рабочих. По Тэйлору, менеджеры разделяют эту ответственность в силу того, что они собирают и классифицируют информацию и сводят ее к научным принципам, правилам и законам, которые затем применяются в качестве нормативов для рабочих. Установленные менеджерами путем научного анализа практические нормы и правила преподаются рабочим, для их соблюдения вырабатываются специальные процедуры. Научный отбор, подготовка и обучение персонала менеджерами должны, считал Тэйлор, выявлять их потенциал в максимальной степени.

**МЕНЕДЖЕР КАК МЫСЛЯЩИЙ КАЛЬКУЛЯТОР (managers as reflecting calculators)** — в классическом менеджменте менеджер — это логически мыслящий и хорошо информированный человек, который имеет цель, план и волю для достижения поставленной цели. Менеджер, выполняющий профессионально сложные управленческие функции, будучи “логически рассуждающей вычислительной машиной” (Файоль), должен владеть достаточными знаниями для решения управленческих, технических, коммерческих и финансовых вопросов, обладать достаточной физической и интеллектуальной мощью и работоспособностью, необходимыми для того, чтобы взять на себя все бремя проблем и деловых обязательств.

**МЕНЕДЖЕР РАЦИОНАЛЬНЫЙ И НЕРАЦИОНАЛЬНЫЙ (manager, rational and nonrational)** — в “идеальной бюрократии” М. Вебера характеристика лица, принимающего решения, с точки зрения нормативной рациональности, которая определяется как степень информированности руководителя. М. р. — это прежде всего хорошо информированный менеджер, тогда как М. н. не обладает достаточным знанием ситуации. М. р. имеет установку, конкретную цель, а М. н. таковой не имеет. На этом основании М. Вебер говорил о рациональности как критерии оценки поступков. Рациональное поведение ориентировано на достижение недвусмысленной цели, а средства для достижения этой цели выбираются в зависимости от наличия относительно надежной информации.

**МЕНЕДЖЕРЫ, ПОТРЕБНОСТЬ В НИХ (managers, need for)** — профессиональные управленческие кадры, в задачу которых входит координация труда отдельных специалистов, объединение их усилий с целью получения результата определенной ценности. Фабричная система, массовое производство, массовые рынки и избыток относительно малоквалифицированной рабочей силы породили потребность в специалистах, призванных координировать все виды специализированного труда для получения единого результата. Для эффективной координации возникла необходимость в квалифицированных М. В настоящее время, по мере того, как мы вступаем в эру промышленных роботов, ускоренной автоматизации и компьютеризации, роль М. претерпевает изменения. Теперь в его функции входит также управление информационными потоками, от него требуется не только понимание человеческих отношений, но и знакомство с компьютерами и сложными техническими системами. М. должны готовиться к работе на заводах будущего, которые отличаются от завода наших дней, как семейная ферма от фабрики, какой она была 100 лет назад.

**МЕНЕДЖМЕНТ И ДЕМОКРАТИЯ (management and democracy)** — О. Тид в книге “Искусство управления” [226] утверждал, что менеджеры должны брать на себя активную роль в деле разъяснения сути и целей демократии и демократического общества. О. Тид воспринимал современное ему общество как общество больших корпораций, больших школ, больших городов и больших правительственных учреждений. Из-за масштабности и высокой степени мобильности люди с трудом приходят к единому мнению о том, как достичь демократии, равенства и справедливости, чем это могло бы происходить в условиях менее урбанизированной экономики и меньшей концентрации промышленности. Но суть демократии — это общечеловеческое стремление к высокой морали во всех областях, и хорошие руководители призваны сыграть важную роль в деле реализации этого присущего всем людям устремления в сфере своего влияния и способствовать росту числа полноценных личностей.

**МЕНЕДЖМЕНТ И НАУКА (management and science)** — аспект эффективного менеджмента, на важность которого впервые обратил внимание Тэйлор. В его представлении подлинная наука управления — это больше, чем технические приемы, формулы и научные законы, это в первую очередь интеллектуальная революция, новое мировоззрение и новая методология разрешения проблем. Поиск научных принципов в менеджменте был прерван с появлением концепции человеческих отношений, но был продолжен бихевиористами и психологами, потом были предприняты попытки приложить законы естественных наук к теории и практике управления. Менеджеров призывали читать, понимать, давать оценку и использовать в своей практике отчеты бихевиористских исследований в организациях. В то же время многое, с чем имеет дело менеджер, — символические действия, мифы и пр. — не поддается научному анализу в традиционном понимании, большинство научных теорий управления неприменимы в конкретных ситуациях, что дает основание с точки зрения человеческого фактора считать менеджмент скорее искусством, чем наукой.

**МЕНЕДЖМЕНТ, ОБЛАСТЬ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ (management, field of theory and practice)** — направление теоретических исследований и практики управления, эволюции экономических и социальных институтов, так или иначе имеющих отношение к проблемам управления. Фоллетт называет два обязательных условия, при наличии которых можно говорить о менеджменте как самостоятельной профессии: он должен развиваться на научной основе и его знания должны быть использованы в интересах других. Оба эти требования были выполнены с течением времени, и теперь общество получает большие выгоды от возросшего профессионализма менеджеров и менеджмента как особой формы деятельности.

**МЕТОД ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ (successive limited comparisons)** — в инкрементальном анализе один из способов принятия решений, при котором нет четко сформулированных и преследуемых целей, как это имеет место в нормативной теории принятия решений. Вместо этого лицо, принимающее решения, занято одновременно поиском как самой цели, так и способов ее достижения. В то время как в нормативной теории политические решения хороши, если они ведут к достижению цели, в М. п. о. решения приемлемы тогда, когда по этому поводу достигнута договоренность между ключевыми фигурами в данной организации об относительном характере принимаемых решений.

**МИНЦБЕРГ Г. (Mintzberg, H.)** — американский исследователь в области менеджмента, автор книги “Природа управленческого труда” [159]. В отличие от представлений о руководителе как о “рационально мыслящем калькуляторе”, высказанных в работах А. Файоля, М. дал несколько иное определение роли менеджеров, в первую очередь роли человеческого и межгруппового общения. Он подчеркивал, что интуиция и здравый смысл по-прежнему характеризуют труд руководителей и имеют большее значение, чем объективные данные, реальные факты и методы точных наук. Даже компьютер, по-видимому, не оказал никакого влияния на принятие управленческих решений. М. попытался также развеять некоторые мифы относительно роли менеджеров, в первую очередь о менеджерах как о рационально мыслящих людях, принимающих решения якобы в условиях полной определенности и информированности.

**МИССИЯ (mission)** — принципиальное назначение организации, которым она отличается от других организаций и в рамках которого определяет характер операций как со своей продукцией, так и на рынках. Правильно сформулированное заявление М. от имени организации — это исчерпывающий инструмент планирования, который позволяет менеджерам концентрировать внимание на основных направлениях сегодняшней и завтрашней деятельности компании. Подобное заявление очерчивает круг клиентов компании, дает описание предлагаемых товаров и услуг, ограничивает географическую сферу деятельности, определяет основные технологии, содержит приоритетные ценности или цели, облегчает понимание философии, положенной в основу компании. Исследования показывают, что фирмы, заявляющие о своей М., имеют лучшие финансовые показатели, создают себе популярный имидж.

**МОДЕЛЬ “МУСОРНОЙ КОРЗИНЫ” (garbage can model)** — модель принятия решений, предложенная теоретической школой Карнеги (Сайерт, Саймон, Марч), согласно которой лица, принимающие решения, не оперируют в условиях совершенного знания, так что неопределенность — это нормальное состояние. Исходя из таких понятий, как *удовлетворенность* (поиск скорее удовлетворительного, чем оптимального, решения проблемы), *ограниченная рациональность* или *последовательный поиск*, они обоснованно утверждают, что менеджеры далеко не всегда пользуются рациональными методами решения проблем и вовсе не являются мыслящими калькуляторами (см. *Организованная анархия*). М. “м. к.” — одна из множества моделей нерационального принятия решений, с которыми приходится иметь дело менеджерам. В то же время представители школы Карнеги всегда воздерживались от признания нерациональности в качестве единственного способа принятия решений. Легитимизация нерациональности восходит к другим авторам, которые отстаивают точку зрения, согласно которой “менеджерам не хватает ума для максимизации” и это само по себе уже добродетель.

**МОТИВ ДОСТИЖЕНИЯ (achievement motive)** — в теории мотивации Макклелланда единственная потребность, побуждающая человека к активной деятельности, представляющая один из факторов экономического роста. Обнаружив взаимосвязь потребности к достижению и уровня продуктивности отдельных лиц, организаций и целых обществ, Макклелланд разработал специальные учебные программы, которые стимулировали бы М. д. у руководителей и других работников. Он утверждал, что общества, в которых высоко развит М. д., имеют более энергичных предпринимателей, которые, в свою очередь, способствуют ускоренному экономическому росту, не боятся риска, много работают, получают больше удовлетворения от сознания своей удачливости, чем от оценки и признания со стороны общества. В этой связи страны, которые стремятся к быстрому экономическому росту, должны: 1) порвать с ориентацией на традицию и стимулировать “иную направленность” развития своих граждан; 2) развивать М. д. посредством таких действий, как поощрение профессионального совершенства и стандартов высокой производительности; 3) создать систему оптимального распределения ориентированных на успех кадров и талантов, оказывая им поддержку и вознаграждая за организационные и социальные достижения как внутри фирмы, так и в национальном масштабе.

**МОТИВАЦИЯ, ЕЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ (motivation, defined)** — “стремление человека к достижению предельно возможных целей” (Маслоу). Хотя все люди, в сущности, имеют одни и те же цели, различия в культурах оказывают влияние на способы, которыми эти цели достигаются. Люди никогда не достигают своих целей во всей их полноте, удовлетворенная потребность или достигнутая цель всегда сменяется другими.

**МОТИВАЦИЯ И МОДИФИКАЦИЯ ПОВЕДЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ (motivation and behavior modification)** — направление в “технологии поведения” (Скиннер), в котором основополагающую роль играет идея *позитивного подкрепления*. В известных теориях мотивации (Маслоу) движущими силами являются внутренние факторы — потребности человека, его желания, установки и устремления. Подход к мотивации извне, путем акцентирования последствий сегодняшнего поведения руководителем, предписывающим определенное поведение своему персоналу, образует схему подкрепления, т.е. систему вознаграждения или не вознаграждения за предписанные работнику действия. Выказываются опасения, что модификация поведения, доведенная до крайности, может стать новой формой социального инжиниринга, тогда как сторонники этого метода, ссылаясь на доказанную эффективность, убеждены в применимости научных принципов к поведению человека в организации.

**МЮНСТЕРБЕРГ ХУГО (Munsterberg, Hugo)** — “отец индустриальной психологии”, автор книги “Психология и эффективность промышленности” [167], сторонник научного менеджмента. “Отцом индустриальной психологии” его называют потому, что большую часть своих исследований он посвятил выработке научных методов отбора “правильных людей на правильные рабочие места”. Его новаторский подход к научно-му отбору водителей трамвая, а затем к обучению солдат во время первой мировой вой-

ны стал началом применения научных методов профессиональной ориентации и подготовки профессиональных кадров в США.

**НАЗНАЧЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ И ОКРУЖАЮЩАЯ СРЕДА (organizational purpose and environment)** — аспект организационной структуры, касающийся окружающей эту структуру внешней среды. Просто масса вещей в окружении организации не представляет никакого интереса для менеджера. Эту массу надо свести к чему-то общему, систематизировать и структурировать на основе определенных отличительных признаков, т.е. назначения организации и ее конкретных целей. Это назначение трансформирует “простую массу вещей” в нечто “значимое, релевантное и представляющее интерес для организации”.

**НАУЧНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ (scientific management)** — “оптимальный менеджмент, основанный на определенных научных законах, принципах и правилах, применимых ко всем видам человеческой деятельности” (Тэйлор). Перед менеджерами были поставлены принципиально новые и жизненно важные задачи: с точки зрения науки рассмотреть каждый элемент человеческого труда, отказаться от веками практиковавшегося эмпирического подхода в управлении, рационально отбирать, тренировать и учить рабочих с целью достижения максимальной производительности. Продолжая идеи “отца научного менеджмента”, Гантт утверждал, что эффективный менеджмент — это достижение поставленных целей с помощью знания, полученного из анализа. Для этого необходимо, чтобы прикладные исследования были посвящены проблемам промышленности, практические исследования надо поднять до статуса “чистых” форм научного рассуждения. Л. Гилбрет, развивая идею науки в менеджменте, дополнила анализ синтезом, при котором происходит обратное комбинирование элементов труда (движений) в задание, в результате чего растут производительность, заработная плата, улучшаются условия труда, уменьшается усталость.

**НАУЧНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ЕГО СТАНОВЛЕНИЕ (scientific management, its evolution)** — исторически прослеживаемое нарастающее применение научных методов к проблемам фабричной системы, положившее начало легитимизации и профессионализации управленческой деятельности. Еще в период раннего менеджмента Тэйлор, Гантт и супруги Гилбрет много сделали для внедрения научных подходов в практику управления, эту традицию продолжили Эмерсон, Кларк и Кук, борясь с неэффективностью и потерями на производстве. Однако все эти исследователи не смогли объединить менеджмент в общую теорию управления, которую можно было бы излагать в качестве цельной дисциплины. Из практического опыта можно вывести лишь отдельные принципы и закономерности, которые позволяют обучить рабочего выполнению определенного задания. Но для того чтобы получить всеобщее признание в качестве самостоятельной дисциплины, менеджмент должен стать теорией, темой, объединяющей все отдельные фрагменты управленческой информации, накопленной на практике инженерами. Начало такому синтезу положил французский предприниматель А. Файоль.

**НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ И МЕНЕДЖМЕНТ (uncertainty and management)** — в теории принятия решений школы Карнеги признается ограниченная рациональность менеджеров и создается образ управленческого работника, который довольствуется относительным удовлетворительным результатом, не обладает совершенным знанием и находит нужное решение в процессе беспорядочно проводимого последовательного поиска. Этим названная школа отличается от нормативной предписывающей теории принятия решений, которая рассматривает экономического агента, ориентированного на максимизацию.

**НЕПРЕРЫВНАЯ РЕОРГАНИЗАЦИЯ (continuous reorganization)** — взгляд Деннисона на организационную структуру, согласно которому фирма должна непрерывно совершенствовать свою структуру, для того чтобы соответствовать требованиям окружающей реальности. Структура, которая хороша сегодня, не будет отвечать требованиям завтрашнего дня. Перемены, или “ситуация в потоке”, не могут считаться исключением или ненормальным явлением, это скорее правило и естественное состояние.

**НЕРАЦИОНАЛЬНОЕ ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ (nonrational decision making)** — нерациональные модели строятся на допущении о том, что менеджер действует в рамках ог-

раниченной рациональности, недостаточной информации и множества альтернатив, ведущих к достижению цели. Такой “практически осуществимый” подход к принятию стратегических решений лежит где-то в промежутке между двумя крайностями: рационально-исчерпывающей (и практически невозможной) моделью, с одной стороны, и грубо несовершенной (по причине иррациональности), неприемлемой моделью — с другой. Всему множеству подходов практически осуществимой нерациональной модели присуще одно свойство: все они инкрементальны. В числе методов, применяемых в таких стратегиях поиска, наиболее часто называют методы *последовательного ограничения, беспорядочного поиска, систематического поиска и логического инкрементализма.*

**НЕРАЦИОНАЛЬНОСТЬ КАК НЕОБХОДИМОСТЬ (nonrationality as necessity)** — в теории принятия решений школы Карнеги признание несовершенства знания и неполноты информации, имеющихся в распоряжении менеджера. Факт нерациональности принимаемых решений неоспорим, но его не следует считать достоинством, так как там, где прекращается поиск более совершенного знания и информации, образуется вакуум для принятия катастрофических по своим последствиям решений.

**НОВАЯ ГАРМОНИЯ (New Harmony)** — индустриальная колония, которую Р. Оуэн основал в Новом Свете, в шт. Индиана (США), где он попытался использовать опыт и исправить недостатки своей колонии в Новом Ланарке. Здесь его также постигла неудача — главным образом потому, что он имел неправильное представление о характере и чаяниях (или недостатках характера) своих подопечных.

**НОВОЕ ПОКОЛЕНИЕ ПЛАНОВИКОВ-СТРАТЕГОВ (new breed of strategic planners)** — широко распространенное представление о том, будто компании уже не могут позволить себе футуристических упражнений и многие из них, даже самые крупные, урезают штаты своих специалистов по стратегическому планированию, воспринимаемое как “конец стратегического планирования”. Однако при внимательном рассмотрении оказывается, что конец приходит всего лишь абстрактно мыслящим плановикам, так называемым планократам. Это происходит потому, что корпорации вновь открыли для себя первостепенную роль планирования на уровне именно линейных руководителей.

**НОРМА УПРАВЛЯЕМОСТИ (span of control)** — численность подчиненных, которыми может эффективно управлять один руководитель. Постоянная тема в классической теории менеджмента, получающая самые разные ответы на данный вопрос. Эрвик, например, считал, что эта численность не должна быть больше пяти или шести человек, другие авторы предлагают 10 или 12 человек. Вместе с тем эта величина во многом определяется количеством уровней в управленческой иерархии и видом используемых в организации технологий: чем больше число уровней в иерархии и чем сложнее технологии, тем меньше норма управляемости.

**НОРМАТИВНАЯ ТЕОРИЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ (normative decision theory)** — основанная на представлениях Вебера об идеальной, т.е. хорошо информированной, бюрократии стандартная теория, предназначенная для помощи менеджерам в достижении цели, поставленной перед организацией. Правила принятия решений имеют здесь прескриптивный характер, т.е. они предписывают, каким образом можно максимизировать прибыли и доход, более того, они могут максимизировать даже “функцию полезности” самого менеджера. В чистом виде Н. т. п. р. построена на допущении, что менеджеры могут распределять имеющиеся альтернативы в соответствии с приоритетами. Другими словами, менеджеры рациональны в Веберовом понимании в том смысле, что они достаточно информированы.

**НОВЫЙ ЛАНАРК (New Lanark)** — “промышленный оазис” в пустынной местности Шотландии, где Р. Оуэн построил текстильную фабрику на собственные средства с целью изменения коренным образом условий труда и жизни рабочих и их детей. Здесь Р. Оуэн — “капиталист-благотворитель” и утопический социалист — ограничил эксплуатацию детей, учредил школы для взрослых, построил дороги, создал патерналистскую систему обращения с рабочими. Ошибка Р. Оуэна, которая привела к неудаче предприятия, заключалась в его вере в то, что если все поймут несправедливость, то

эта несправедливость исчезнет. Наивность этого предпринимателя сочеталась с совершенным непониманием природы человеческого поведения.

**ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ (feed back)** — одна из основных предпосылок в системе целевого управления. Руководитель периодически информирует своих подчиненных о том, в какой мере результаты их труда отвечают требованиям норм производительности. О. с. становится существенным фактором повышения производительности прежде всего при постановке целей, так как она создает возможность “гладить по головке” тех сотрудников, которые приближаются к цели, и ободрять тех, которые отстают. Первые видят перспективу вознаграждения, тогда как вторые, побуждаемые к тому, чтобы лучше работать, “спасают” успех дела, вместо того чтобы быть “обреченными” на неудачу.

**ОБЪЕКТИВНЫЙ И СУБЪЕКТИВНЫЙ АСПЕКТЫ ВЛАСТИ (objective and subjective aspects of authority)** — две стороны власти в организации. В первом случае это содержательный характер приказа или распоряжения сверху, которое членами организации воспринимается как таковое в том случае, когда власть считается легитимной и необходимой. Субъективный же момент власти — это готовность персонала подчиниться распоряжению и содействовать его выполнению.

**ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПЕРЕД ОБЩЕСТВОМ (social obligations)** — ответственность бизнеса перед обществом, как ее представлял Гантт в период раннего менеджмента. Будучи свидетелем экономических и социальных потрясений в Европе, он считал, что все промышленно развитые страны должны иметь системы справедливого распределения доходов среди всех факторов производства, особенно это касается фактора “труд”. Он был озабочен очевидным стремлением предпринимателей ставить прибыль выше интересов общества. Он предупреждал, что обществу в конечном счете не останется ничего другого, как возложить предпринимательские функции на себя и выполнять их в собственных интересах.

**ОПАСНОСТИ ДЕМОКРАТИИ (dangers of democracy)** — взгляд, согласно которому предоставляемая демократией свобода действий, мысли и слова требует от человека осознания большей ответственности, инициативы и умения согласовывать свои поступки с интересами общества в целом.

**ОПЕРАНТНОЕ ОБУСЛОВЛИВАНИЕ (operant conditioning)** — в отличие от классического павловского способа образования условных связей реакция имеет место в предвкушении стимула. В этом процессе изменений в поведении и обучения особую роль играет положительное подкрепление, а именно все те факторы, которые уже своим присутствием вызывают устойчивое повторение желаемой реакции, например выполнения задания. В качестве подобного фактора может служить заработная плата, обещанная после выполнения заданной работы.

**ОРГАНИЗАЦИИ 1-ГО ТИПА (system one organizations)** — в теории Р. Лайкерта эксплуататорский и авторитарный тип организации. Здесь руководители и лидеры не доверяют своим ведомым, мотивация к труду основывается на страхе, угрозах и случайных поощрениях. Поток информации направлен сверху вниз, а то, что идет снизу, — это неточная и даже фальсифицированная информация. Задания навязываются сверху, там же принимаются все важные решения.

**ОРГАНИЗАЦИИ 2-ГО ТИПА (system two organizations)** — в системе Р. Лайкерта благожелательный и авторитарный тип организации. Отношения между лидерами и ведомыми строятся по принципу “мастер—работник”, наблюдается некоторое соучастие ведомых в делах организации, лучше налажена система вознаграждения за производительный труд, активнее поток информации снизу вверх. Взаимоотношения между лидерами и подчиненными определяются как патерналистские.

**ОРГАНИЗАЦИИ 3-ГО ТИПА (system three organizations)** — в теории Р. Лайкерта консультативный тип организации, в которой лидеры однозначно контролируют организацию, но консультируются с ведомыми, прежде чем принять какое-либо важное решение. Обратная связь снизу вверх налаживается осторожно и приводит к неприятностям, информация сверху выдается неохотно и с ограничениями.

**ОРГАНИЗАЦИИ 4-ГО ТИПА (system four organizations)** — в теории Р. Лайкерта тип организации, основанный на участии в принятии решений. Лидеры доверяют своим ведомым и исходят из того, что все сотрудники работают ради достижения поставленных перед организацией задач. Поток объективной информации идет свободно как по горизонтали, так и по вертикали, цели формулируются при участии сотрудников, которые вовлечены в принятие решений и в реализации поставленных задач.

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА, ЕЕ КЛАССИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ (organizational design, classical principles of)** — основные требования к организационной структуре, призванные обеспечить эффективное функционирование организации. В свое время Файоль в числе основополагающих принципов называл единоначалие, единство управления, централизацию и скалярную цепочку, хотя и не считал их принципами в подлинно научном понимании. В ходе эволюции теории управления, начиная от классиков и до наших дней, сохранили свое значение четыре фундаментальных принципа в менеджменте — специализация и разделение труда, подразделение организационных структур на функциональные отделы, норма управляемости в зависимости от назначения организации и единоначалие, сочетаемое в определенной мере с делегированием властных полномочий на места. Впоследствии взгляд на организацию как однажды заданную, рационально обособленную структуру был дополнен концепцией обстоятельств, или влиянием ситуативных факторов на организационную структуру.

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ (organizational design and efficiency)** — связь между эффективной работой организации и ее структурными характеристиками, которой много внимания уделяла школа классического менеджмента, и в первую очередь Эмерсон. Почему, спрашивал он, малые предприятия, выпускающие самую разнообразную и мелкосерийную продукцию, успешно конкурируют с крупными корпорациями, которым, казалось бы, обеспечена более высокая конкурентоспособность уже в силу экономии, обусловленной ростом масштабов производства? Эти корпорации в состоянии закупать крупные партии товаров, получать значительные ценовые скидки и широко механизировать производственные процессы. Причину успеха малых компаний Эмерсон видел в неэффективности работы крупных корпораций, вытекающей из неуправляемости слишком крупных компаний, их чрезмерной бюрократизации. В то же время наряду с параметрами масштаба особое значение придается оптимальному взаимодействию штабного, экспертно-технического и линейного персонала компании. Хотя линейный персонал и имеет преимущественное право инициативы, успех дела во многом определяется компетентностью экспертно-технического персонала в части оптимального распределения ресурсов, технического оснащения или организации труда.

**ОРГАНИЗОВАННАЯ АНАРХИЯ (organized anarchy)** — особый тип организационной структуры, к которой может быть применена модель “мусорной корзины”. В качестве примеров такой организации могут служить научно-исследовательские учреждения, университеты, мозговые центры и даже некоторые учреждения здравоохранения. В организациях подобного рода приоритеты не имеют четких и согласованных определений, технологии нестабильны, участие случайно, текучесть считается нормальным явлением. Здесь приоритеты и цели находят путем эмпирического поиска, а не путем планирования, как это имеет место в рациональных моделях принятия решений.

**ОСНОВНОЙ ПРИНЦИП ЮРА (Ure's basic principle)** — главный принцип фабричной системы, заключающийся, по мнению А. Юра, в том, что машины приходят на смену ручному труду. Это снижает физические нагрузки и приводит к ощутимому повышению уровня жизни рабочих.

**ОСНОВОПОЛАГАЮЩИЕ ПРИНЦИПЫ КЛАССИЧЕСКОЙ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ (cornerstone concepts of classical design theory)** — основные положения теоретиков классического менеджмента (Ф. Тэйлор, А. Файоль, Дж. Муни и А. Рейли), среди которых особое значение имели разделение труда, разукрупнение организаций, норма управляемости, единство управления, постановка целей и др. Эти принципы и нормативные цели являются руководством к действию и предписывают относительно универ-

сальные и жесткие правила, но они в значительной мере ограничивают нашу способность примирять проблемы логики в теории, с одной стороны, и противоречия и неопределенности на практике — с другой. О. п. к. т. о. не выдержали последующей критики (Х. Саймон). Так, было выявлено влияние факторов окружающей среды, усложняющих применение классических принципов в разных ситуациях. В силу воздействия ситуативных факторов на управленческую ситуацию при недостаточности абсолютных подходов возникла от-носительная, или ситуативная, идея организационных структур (Г. Ломбард).

**ОСНОВЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ (fundamentals of efficiency)** — одна из постоянных тем в менеджменте, наиболее подробно развитая Эмерсоном в книге “Эффективность как основа управления и оплаты труда” [59]. Длительное пребывание Эмерсона за границей позволило ему прийти к выводу, что все нации “разделяют проклятие неэффективности”, в то же время каждая из них имеет свои сильные стороны. Так, Англия сыграла роль лидера промышленной революции благодаря открытию для себя мирового океана, Германия отличается интеллектуальностью своего народа, французы проявили себя как нация новаторов (изобретение подводной лодки, пулемета, фотографии), американцы прославились крупными изобретателями-одиночками (Эдисон, Форд, Вестингауз). Наша неэффективность в противоположность высокой эффективности природы есть причина нашей бедности, считал Эмерсон. Есть два способа преодолеть неэффективность: научить людей правильно работать посредством анализа элементов труда и ставить задачи таким образом, чтобы они мотивировали к максимальной производительности. Эмерсон считал, что реальная эффективность человека не превышает 1% его совокупного естественного потенциала.

**ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ИНДИВИДУАЛЬНАЯ (responsibility, individual)** — ответственность лица за выполнение функций, связанных с его служебным положением в организации. Каждый достигнувший достаточной зрелости сотрудник должен осознавать свою ответственность за эффективное использование прав, которыми он наделен для выполнения своих обязанностей в организации.

**ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СОЦИАЛЬНАЯ И ЭТИКА (responsibility, social, and ethics)** — один из аспектов сложной взаимосвязи бизнеса и общества. Для менеджеров урок, преподанный классиками, сводится к тому, что менеджмент — это не только экономический институт, ориентированный исключительно на получение прибыли, он также является частью общества и по этой причине ответствен перед обществом. Для того чтобы не допускать этически неприемлемого поведения руководителей, в практике менеджмента используются в настоящее время, среди прочих, следующие критерии подбора управленческих кадров: 1) принимать на работу следует только “правильных людей”. Брать людей с запятнанной биографией — это всегда крупный этический риск; 2) разрабатывать и доводить до сведения сотрудников нормы ответственного поведения и меньше времени уделять формальным правилам; 3) менеджеры не должны стоять в стороне от ежедневной жизни своей организации, не контактируя с сотрудниками, конкурентами и другими группами, входящими в сферу их интересов; 4) менеджеры должны выступать в качестве ролевых моделей, предписывать и демонстрировать свои представления о том, как работать.

**ОТКРЫТЫЕ СИСТЕМЫ (open systems)** — организационные структуры, функционирующие по принципу непосредственного взаимодействия с окружающей средой. Любая О. с. стремится к состоянию гомеостаза (равновесия) или самостабилизации в своих взаимоотношениях с окружением, со всеми взаимодействующими извне факторами в отличие от *закрытой системы*, автономно преследующей свои специфические цели.

**ОУЭН РОБЕРТ (Owen, Robert)** — “капиталист-благотворитель”, утопический социалист, впервые в истории менеджмента определил, что менеджмент — это не институт, а скорее совокупность личностей, ответственных за использование человеческих и нечеловеческих ресурсов в процессе достижения корпоративных целей. Преследуя цель создания “сельского кооператива”, О. на собственные средства организовал “индустриальный оазис” в Нью-Ланарке (Шотландия), где попытался реализовать свои идеи будущей социальной справедливости: общинная собственность и управление, воспитание детей вне се-

мый и привитие им “подлинных ценностей”, человек (“живая машина”) должен быть чист и опрятен, обеспечен всем необходимым для достойного существования. По его мнению, необходимо регулировать рабочее время, принимать законы о детском труде, предоставлять гособразование, бесплатные обеды на работе, вовлекать рабочих в разработку и реализацию общественных проектов. В историю менеджмента О. вошел не как успешный предприниматель, а скорее как человек, первым обративший внимание на первостепенную обязанность менеджмента — не институциональную, а личную ответственность лиц, ответственных за использование человеческих и материальных ресурсов для достижения корпоративных целей. Традиция, которую он начал, формулируется в наше время несколько иначе, но сущность ее не изменилась: в чем заключается ответственность современного менеджмента и каждого менеджера в отдельности.

**ПЕРЕМЕНЫ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ (change and efficiency)** — кажущееся противоречие между понятием “эффективность в научном менеджменте”, которая предполагает устойчивый порядок, специализацию, стандартизацию и структуру, и необходимостью перемен, что означает гибкость, адаптивность и, возможно, творчество. Речь при этом не может идти об исключении одной из альтернатив за счет другой, напротив, в современной реальности эффективность сохраняет свое непреходящее значение, но мы должны быть также в состоянии адаптироваться к происходящим вокруг нас переменам. В конкурирующих экономиках фирмы должны оставаться достаточно эффективными, для того чтобы выжить, но для повышения эффективности необходимо стабилизировать структуру, усилить контроль и жесткость организации, тогда как для творчества требуется нечто противоположное.

**УНИВЕРСАЛЬНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ (transferability of management skills)** — выдвинутое Файолом положение о том, что человек, выполняющий чисто управленческие функции, должен уметь применять эти способности в других отраслях и даже на других направлениях своей профессиональной карьеры. Так, руководитель в сфере бизнеса может успешно работать в качестве администратора в здравоохранении или в школе подготовки кадров для бизнеса, армейский генерал может на соответствующем уровне заниматься гражданской службой. В качестве примеров называют Д. Эйзенхауэра — генерала армии, президента Колумбийского университета и президента США или Р. Макнамару — офицера стратегической службы, позднее одного из директоров компании “Форд мотор” и президента Международного банка реконструкции и развития.

**ПЛАНИРОВАНИЕ (planning)** — одна из важнейших функций руководителя, содержащая в качестве главных компонентов прогнозирование будущего развития и выработку способов реализации этого будущего. В представлении классического менеджмента (Файоль) планы должны быть унифицированы по вертикали, так, чтобы задания на нижних уровнях структуры логически вытекали из планов, выработанных на самом вершине. Столь же четкая координация планов существенна для единства по горизонтали всех подразделений — производственного, финансового или сбытового. По Файолю, планы следует четко формулировать, чтобы задавать ориентиры, в то же время они должны быть достаточно гибкими, с тем чтобы реагировать на меняющиеся условия окружающей среды.

**ПОВЕДЕНИЕ И ЦЕЛИ (behavior and goals)** — мотивационная связь между постановкой целей и задач в организации, с одной стороны, и поведением персонала этой организации — с другой. Убеждение в существовании такой функциональной связи основано на допущении, что сотрудники, которые хорошо знают, чего от них ожидают, с большей вероятностью это сделают. В бихевиористском аспекте говорят о причинно-следственной связи между наличием ориентиров и ожидаемым поведением в том смысле, что цели, как правило, концентрируют внимание сотрудников и руководителей на значимых и наиболее важных факторах, задают степень интенсивности труда и усилий пропорционально трудностям поставленных задач. И наконец, существует бихевиористское подтверждение того факта, что трудные цели порождают у человека решимость, упорство и целенаправленность усилий на достижение ожидаемого результата.

**ПОВЕДЕНЧЕСКИ-ОПИСАТЕЛЬНАЯ ТЕОРИЯ (behavioral-descriptive theory)** — в противоположность нормативному подходу к принятию решений П.-о. т. стремится только понять и описать, но ни в коем случае не предписывать поведение менеджеров в процессе принятия решений. Речь идет о том, как решения принимаются на деле, а не о том, как они должны приниматься. П.-о. т. нашла признание главным образом в связи с введением в менеджмент понятий “удовлетворенность”, “ограниченная рациональность” и “последовательный поиск”, когда лица, принимающие решения, пытаются предвосхитить и разрешить чрезвычайно сложные проблемы, встающие перед ними.

**ПОДГОТОВКА КАДРОВ МЕНЕДЖМЕНТА (management education)** — идея, впервые развитая Файолом в книге “Общий и промышленный менеджмент” [61]. Файоль был убежден в том, что отсутствие в его время школ, где можно было овладеть управленческим мастерством, объясняется тем, что не было единой общей теории управления, которую можно было бы в этих школах преподавать. Подготовка управленческих кадров должна стать заботой школы, семьи, деловых компаний и государства. Если бы семья больше внимания уделяла принципам и практике ведения домашнего хозяйства, то идеи менеджмента “естественным образом” проникали бы в сознание ребенка и создавали основу для дальнейшего их развития в школе. Образование в высшей школе должно иметь общий характер, но при этом дополняться учебным курсом менеджмента. Компании должны организовывать у себя практические семинары и поощрять все формы обучения менеджменту сотрудников, в то время как государство должно подать пример и ввести курс менеджмента в государственную систему образования.

**ПОДКРЕПЛЕНИЕ (reinforcement)** — в теории оперантного обусловливания Скиннера мотивация к поведению, в той или иной мере позволяющая получать желаемые результаты в зависимости от характера применяемых стимулов. Наиболее распространенным является положительное П., при котором подкрепляющий фактор (стимул) усиливает вероятность нужной реакции (результата) и которое может проявляться, например, в форме денежной заработной платы в зависимости от выполненной работы (С—Р). Этот вид мотивации, или непрерывного П., характерен для системы Тэйлора и не вызывает, по Скиннеру, особого трудового энтузиазма. Поэтому некоторые руководители применяют определенные формы частичного П. (оплаты труда) через заранее установленные интервалы вроде С — С — С — Р, С — С — С — Р или же по произвольной схеме, например С — Р, С — С — С — С — Р, С — С — Р. Подобные схемы успешно используются для оплаты труда временных консультантов, рекламных агентов или научных сотрудников в лабораториях, где средняя заработная плата недостаточно мотивирует к интенсивному труду.

**ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОТДЕЛЫ (departmentalization)** — необходимая и практически полезная мера, позволяющая решать проблемы неспособности руководителей справляться с непрерывно усложняющимися задачами. Децентрализация может происходить разными способами в зависимости от целей или других факторов. Это может быть выделение функциональных единиц — отделов производственного, маркетингового или финансового, создание подразделений для обслуживания разных категорий клиентов или учреждений в разных географических зонах, что очень важно для транснациональных компаний.

**ПОЗИТИВНОЕ И НЕГАТИВНОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ (positive and negative power)** — в практике разрешения конфликтов в организации или между организациями применение средств примирения оппонентов или оказания давления на более слабого оппонента. В первом случае преследуется стратегия “выигрыш—выигрыш”, когда стороны преодолевают больше чем полпути навстречу друг другу при отсутствии негативной установки, во втором — весь потенциал мобилизуется на одной стороне с целью заставить оппонента согласиться на навязываемые ему условия (эффект “парового катка”).

**ПОИСК ЕДИНСТВЕННО ЛУЧШЕГО ПУТИ (quest for the one best way)** — согласно классической теории организации существует некий мистический оптимальный способ управления организацией. Отказ от поиска подобного пути предполагает ориента-

цию на обстоятельства, порождаемые окружающей средой. Фактором, определяющим успех организации, является не единственно верный путь, а скорее гибкость в подходах, способность к анализу ситуации и адаптация к непрерывно меняющимся обстоятельствам.

**ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНЫЙ ПОИСК (sequential search)** — в принятии решений случайное генерирование альтернативных решений и достижение удовлетворительных, но не максимальных результатов. Иными словами, лицо принимает удовлетворительное решение по той причине, что у него “не хватает мозгов” для максимизации. Здесь не допускается даже субъективная рациональность, так как минимизирующие альтернативы в рамках ограниченного знания несвободны от влияния порядка, в котором порождаются альтернативы.

**ПОСЛЕДСТВИЯ НЕРАЦИОНАЛЬНОГО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ (effects of nonrational models of decision making)** — результаты отклонений от рациональных и исчерпывающих методов принятия решений. Отказ от общепризнанных норм рационального поведения находит свое выражение, например, в том, что менеджер часто в отсутствие качественных критериев своей эффективности оценивает себя исключительно количественной меркой — сколько совещаний провел, сколько и с кем говорил по телефону, сколько почты обработал. Символы часто заменяют реальные дела, в качестве показателя престижа выступает дорогая марка автомобиля или красиво обставленный офис в центре города. Крайне впечатляющим примером нерационального поведения руководителей, игнорировавших предупреждения экспертов о высокой степени риска предстоящего полета, стала катастрофа космического корабля “Челленджер” в 1986 г.

**ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ И ПОВЫШЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ (goal setting and performance improvement)** — положение о том, что знание задач и постановка целей повышают мотивационный потенциал рабочих, что доказывается большей частью специальных исследований. Считается, что в настоящее время нам неизвестны другие, более эффективные способы мотивации, чем управление по заданию.

**ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ, ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ (goal setting, theoretical grounds)** — научное подтверждение интуитивного представления о преимуществах постановки целей в организации. С точки зрения экономики, например, невозможно достичь всего, чего хочется. Энергия, как и деньги, подпадает под действие закона дефицитности, мы всегда испытываем недостаток энергии и времени. Цели, которые мы ставим перед собой, определяют круг наиболее существенных для нас проблем и направляют наши действия на достижение немногих, но важных результатов.

**ПОТРЕБНОСТЬ В УВАЖЕНИИ (esteem needs)** — в иерархии потребностей А. Маслоу свойственное людям стремление к сохранению собственного достоинства и признанию со стороны других. Всем хочется верить в то, что все, что мы делаем, имеет значение в глазах других, что мы честны, порядочны, с нами считаются как с друзьями и нас уважают коллеги по работе. Если мы уверены в таком восприятии нас окружающими людьми, то наша потребность в признании и уважении оказывается удовлетворенной.

**ПРЕДВИДЕНИЕ (prévoyance)** — по Файолю, умение предусмотреть будущее развитие событий и связанных с этим практических действий. П. включает прогнозирование, но оно шире по содержанию. Сюда входит систематическая подготовка будущего, каким оно представляется в результате прогноза. В представлении Файоля итог планирования — это не только формальный план, но способы и средства его реализации, конкретные стратегии достижения целей. В современном понимании предвидение можно определить как ориентированный на практические действия подход к планированию.

**ПРИБЫЛЬ И БЛАГОСОСТОЯНИЕ ОБЩЕСТВА (profits and the welfare of society)** — у Гантта представление о том, что деловые компании в качестве общественных институтов существуют и действуют на благо общества. Если когда-нибудь обществу покажется, что затраты на содержание корпораций превышают прибыль, получаемую от них, то оно вправе прибегнуть к соответствующим санкциям. Гантт считал, что индустриальные страны должны обеспечить справедливое распределение доходов среди всех факторов производства, в особой мере это касается фактора “труд”. В противоположность взгляду

о социальной ответственности бизнеса многие авторы в области менеджмента полагают, что общество и его благосостояние не должны касаться бизнеса, цель которого состоит только в том, чтобы делать деньги. Как считает М. Фридмен, профессиональные менеджеры — это всего лишь агенты, действующие от имени собственников, и их социальная ответственность заключается как раз в том, чтобы делать деньги.

**ПРИНЦИП КООРДИНАЦИИ (coordinative principle)** — одно из фундаментальных положений организации. Хотя организация и начинается с объединения усилий двух или более людей для достижения общей цели, такое сообщество еще не образует организационной структуры. Первый принцип организации заключается в том, что усилия членов сообщества должны быть скоординированы, люди должны действовать сообща. Это, в свою очередь, предполагает наличие единой цели.

**ПРИНЦИП СКАЛЯРНОСТИ (scalar principle)** — один из четырех принципов Муни и Рейли (“Принципы организации” [163]), в соответствии с которым координация начинается на самом вершине организационной структуры и спускается вниз по всей организации. В результате управленческая власть и ответственность распределяются по всей структуре. Это и есть градация власти и ответственности среди менеджеров различных уровней, которая образует иерархию, или вертикальное разделение труда. По мысли Эрвика, высшая власть в организации должна по необходимости присутствовать, но в форме “скалярного процесса” она образует прямую линию от вершины иерархии в направлении к каждому сотруднику организации. Власть перемещается по “скалярной цепочке”, распределяя полномочия и координируя работу персонала.

**ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ (principles of organization)** — четыре главных элемента организационных структур, необходимые для их нормального функционирования: принцип координации — упорядоченное направление индивидуальных усилий на достижение общих целей в организации; скалярный принцип — распространение управленческой функции и ответственности линейно и последовательно сверху вниз по иерархии; функциональный принцип — распределение обязанностей по видам задания и индивидуальным способностям; принцип “функционирования штабного персонала” — экспертиза ее творческими идеями и консультациями.

**ПРИНЦИПЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ (principles of efficiency)** — изложенные в известной книге Эмерсона “Двенадцать принципов эффективности” [60] “простые, общепонятные и фундаментальные законы, которые в течение миллионов лет вырабатывались и практиковались в природе в растительных и других формах жизни”. Эффективность, считает Эмерсон, — это то, что позволяет получать более высокие результаты с меньшими усилиями, тогда как напряженный труд дает такие же результаты, но уже ценой чрезмерно больших усилий. Неэффективность может иметь место только по двум причинам: организация просто незнакома с этими элементарными принципами или же не применяет их на практике. В любом случае невозможно никакое повышение эффективности, в то время как при последовательном соблюдении принципов эффективности труд становится удовольствием, игрой, а не просто рабочим заданием.

**ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ ЦЕНТРАЛИЗОВАННОЕ/ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННОЕ (decision making, centralized/decentralized)** — необходимость различной степени централизации принятия решений в зависимости от сложности решаемых организацией проблем. Так, если производственный процесс достаточно отрегулирован и однообразен, решения могут приниматься в строго централизованном порядке. В случае же нерегулярного и очень специализированного производства принятие решения следует децентрализовать, так, чтобы альтернативы выбирались теми людьми, которые особенно хорошо понимают меняющиеся обстоятельства.

**ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ И УСЛОВИЯ ТРУДА (productivity and working conditions)** — социопсихологическое толкование роста производительности в зависимости от благоприятности условий труда в организации и на рабочем месте. Эмпирические данные свидетельствуют о том, что улучшение условий труда и предоставление большей свободы действий рабочим неизбежно влекут за собой рост производительности. Исто-

рические уроки менеджмента показывают также, что специализация и разделение труда ведут к быстрому росту производительности и в силу этого останутся еще на неопределенное время важным фактором современного индустриального общества. Проблема заключается в том, чтобы соответственно сконструировать и оформить рабочие места, сделать осмысленным даже до предельной степени специализированный труд.

**ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ И УЧАСТИЕ В ПРИБЫЛЯХ (productivity and profit sharing)** — идея социальных критиков в классическом менеджменте о том, что удовлетворение от труда, преданность компании и производительность труда могут быть скорее всего достигнуты, если сотрудники компании будут иметь свою долю участия в результатах общего труда. Участие в прибылях порождает отношения партнерства между персоналом и менеджерами, тогда как в противном случае работники лишь создают прибыль, но не пользуются плодами своего труда.

**ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА И НАУЧНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ (productivity and scientific management)** — система научного менеджмента Тэйлора, направленная на повышение эффективности труда и предполагающая принципиально новые задачи менеджеров. В этой системе они получают новые обязанности научно анализировать все элементы труда, заменять устаревшие эмпирические правила, методически отбирать и обучать работников. Существенным элементом этого процесса должно быть раскрытие в максимальной мере потенциала работника для выполнения самых различных заданий.

**ПРОФЕССИОНАЛИЗМ В МЕНЕДЖМЕНТЕ (professionalism in management)** — два условия, выполнение которых дает право говорить о существовании профессионального менеджмента. Во-первых, менеджмент должен основываться на науке и научном знании, во-вторых, это научное знание должно быть применимо к практической управленческой деятельности. Если в течение некоторого времени эти два требования выполняются, а общество получает выгоду от профессионализма менеджеров и самого менеджмента, то будет доказана правота сторонников “видимой руки”.

**РАБОЧЕЕ МЕСТО И ЗАДАНИЕ (job and task)** — три фактора, интересующие персонал в связи с выполнением рабочего задания на рабочем месте. Во-первых, персонал должен ясно представлять себе, чего вправе ожидать от него компания. Тем самым, как утверждали уже авторы классического менеджмента, полнее используется потенциал всех сотрудников. Во-вторых, персонал должен чувствовать себя участником при выработке нормативов производительности. И, в-третьих, персонал заинтересован в регулярной обратной связи, информирующей его о ходе выполнения задания.

**РАБОЧИЙ КОЛЛЕКТИВ (group works)** — социальный аспект труда, впервые описанный в хоторнских исследованиях. Тогда было установлено, что Р. к. на предприятии — это социальная единица, которая может регулировать производительность каждого ее члена, вырабатывать собственные нормативы труда и даже оказывать влияние таким образом, чтобы в определенных случаях вознаграждение за труд люди получали не пропорционально количеству и качеству их труда. Эта социальная роль Р. к. и его влияние на поведение отдельных его членов приводят руководителей к пониманию того, что компании суть нечто большее, чем просто хозяйственные институты, это скорее социальные организации, состоящие из отдельных личностей и требующие соответствующего обращения.

**РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА (division of labor)** — один из главных принципов организации производственных процессов, обеспечивший их стандартизацию и механизацию, на основе которых, в свою очередь, стали возможными современное массовое производство и удовлетворение запросов массового потребителя. Массовое производство дало обществу благосостояние и досуг, но создало также массу проблем, так как по мере специализации мы теряем целостность понимания того, что делаем, уже не можем влиять на качество готового продукта, над которым работаем, поэтому возникают монотонность труда, прогулы и стрессы, а в целом снижаются качество трудовой жизни и даже производительность труда. Поскольку людям придется еще долго мириться с подобной драмой современного индустриального общества ради сохранения высокой производительности труда, пер-

вейшей задачей менеджмента становится создание таких условий, при которых можно сохраниять хоть какой-то смысл выполняемой человеком работы.

**РАЦИОНАЛЬНОСТЬ (rationality)** — “выбор предпочтительных альтернатив поведения в рамках данной системы ценностей, причем последствия такого выбора должны быть вполне предсказуемы” (Саймон). Р., к которой стремятся классические экономисты и исследователи, объективна. В этом случае принимаются решения, результатом которых становится максимизация ценностей как самого менеджера, так и его организации. Однако подобная объективная Р. недостижима, так как для этого потребовалось бы совершенное знание всех возможных альтернатив и ожидаемых результатов, а ограниченность практического опыта пришлось бы восполнять теоретическим знанием. Возможно, что мы в состоянии достичь лишь субъективной Р., но при этом максимизируем лишь результат, предопределенный лишь ограниченным знанием нашей ситуации, которым в данное время располагаем. Проанализировав весь этот процесс, мы вынуждены признать, что недостижима Р. даже такого рода. Допуская в теории принятия решений такие моменты, как *удовлетворительность, ограниченная рациональность и последовательный поиск*, Сайерт, Саймон и другие утвердили взгляд, согласно которому менеджеры не решают проблемы рационально, а несовершенное знание и неопределенность — это их нормальное состояние. Мы должны рассматривать Р. с точки зрения информации, которой располагаем, и стремиться по возможности быть лучше информированными.

**РАЦИОНАЛЬНОСТЬ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ (rationality and organizations)** — в управленческой теории идея о том, что недостаток рациональности у лиц, принимающих решения, вовсе не меняет того обстоятельства, что организационные структуры — это целенаправленные, ориентированные на решение конкретных задач явления. Люди создают их с определенной целью, так как они не могут преследовать свои цели в одиночку.

**РАЦИОНАЛЬНОСТЬ УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНАЯ, ИЛИ ДОСТАТОЧНАЯ (satisfying rationality)** — идея рациональности, приводящей к удовлетворительному, а не максимальному результату в принятии решений, вместе с представлениями об ограниченной рациональности и последовательном поиске, выдвинутая школой Карнеги. Благодаря этим идеям утвердилось мнение о том, что менеджеры — это не рационально мыслящие калькуляторы и не всегда логически рассуждающие руководители, они не оперируют в условиях совершенного знания, а неопределенность есть для них нормальное состояние.

**РОК, СУДЬБА (fate)** — одна из альтернатив выбора, перед которым стоит руководитель организации в отношении ее будущего: в состоянии ли он оптимально формировать будущее или же он является его жертвой. Исторический опыт показывает, что, как правило, энергия менеджера направлена на разрешение критических ситуаций в каждодневной практике и ему не остается времени на видение в перспективе. Его стремление решать насущные проблемы вполне естественно, но он должен думать, формулировать и говорить о назначении организации в форме заявленной миссии или декларации. Например, качество продукции не может быть предоставлено на волю переменной судьбе, ибо, если оно не запланировано, оно не появится само собой. Следует не только предвидеть будущее, но и готовить его. Для того чтобы выжить, менеджеру необходимо иметь нечто большее, чем просто судьба, ему нужны план, цель и рациональное оправдание своего существования.

**РОЛИ МЕНЕДЖЕРОВ, ПОЛУЧЕНИЕ И РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ (managers' roles, receiving and transmitting information)** — функции руководителя, который часто выступает в качестве контролера, или нервного центра, в информационном потоке организации. В этом случае руководитель берет на себя функции диспетчера, он распределяет информацию среди внешних и внутренних потребителей. Подобное распределение по усмотрению руководителя может быть избирательным, при этом в качестве критерия должно служить знание того обстоятельства, что носитель ее использует оптимально для успешного функционирования организации в целом.

**РОЛИ МЕНЕДЖЕРОВ, ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ (managers' decisional roles)** — многообразная деятельность руководителя, начиная от планирования собственного рабочего времени вплоть до переговоров с профсоюзами. В тех случаях, когда менеджер выступает в качестве предпринимателя, он внимательно изучает окружающую обстановку в поисках новых возможностей для своего предприятия, вынужден считаться с риском в конкурентной борьбе. Сюда же относятся регулирование и улаживание конфликтов среди персонала организации, рациональное распределение ресурсов в условиях альтернативного выбора, например назначение повышенных окладов руководящим кадрам в зависимости от их вклада в роли посредника и организатора переговоров с персоналом компании, с линейными руководителями или с другими компаниями, с профсоюзами и прочими общественными организациями.

**САЙМОН ГЕРБЕРТ (Simon, Herbert)** — член Национальной академии наук США, лауреат Нобелевской премии в области экономики за 1978 г., профессор компьютерных наук и психологии Университета Карнеги—Меллона. Более 30 лет С. изучает вопросы принятия решений, разрешения управленческих проблем и искусственного интеллекта. В своих книгах “Административное поведение” [206], “Новая наука принятия управленческих решений” [208], “Принятие управленческих решений. Роль интуиции и эмоции” [209] он рассматривает такие фундаментальные понятия менеджмента, как *иерархия власти* и *целеобразование*, *принятие решений* в тесной связи с практикой управления, *рациональность* в принятии решений (*объективная, субъективная и ограниченная рациональность*), *последовательный поиск*, *несовершенное знание*, и многие другие.

**САМОИСПОЛНЯЮЩИЕСЯ ПРОРОЧЕСТВА (self-fulfilling prophecies)** — поведение ведомых, соответствующее тем допущениям, которые делает о них лидер. Если, например, лидер допускает, что его ведомые ленивы, безответственны и их следует понуждать к нелегкому труду, то вполне вероятно, что будет создана система стимулов и оценок, предписывающих ведомым именно такое поведение. Это значит, что будут выработаны жесткие нормы и правила, а менеджеры будут внимательно следить за тем, чтобы ведомые работали так, как этого ждет от них лидер. Вместе с тем, если ведомые достаточно зрелы и ответственны, система стимулов и оценки будет мотивировать их к соответствующему поведению. В этом случае существуют возможности профессиональной карьеры, ослаблен контроль, работники трудятся активнее.

**САМОРЕАЛИЗАЦИЯ (self-actualization)** — в иерархии потребностей Маслоу высшее желание человека реализовать свои таланты и способности. В то время как остальные потребности, как правило, удовлетворяются, лишь немногие “нормальные люди” достигают состояния самореализации, ибо всегда есть что-то, что надо сделать, что-то усовершенствовать, всегда есть цель, которую стоит преследовать. Личность, стремящаяся к самореализации, отличается от других своим отношением к жизни — она живет больше в реальном мире, чем в мире абстрактных идей или стереотипов, которые большинство людей принимают за реальный мир. Стремление к самореализации помогает ей видеть вещи такими, какие они есть, а не такими, какими они кажутся. Этот тип людей заботится о благо своих ближних, ориентирован на решение проблем и нуждается в дружеском общении при видимой склонности к уединению.

**СВЯЗУЮЩЕЕ ЗВЕНО (linking pin)** — согласно теории Р. Лайкерта одной из главных функций менеджмента является эффективная координация усилий отдельных групп в рамках единой организационной структуры. При этом естественная координация по вертикали дополняется связью по горизонтали в рамках иерархии. Например, руководитель производственного отдела является также членом еще двух или трех других подразделений этой же организации, благодаря чему достигается лучшая координация действий по горизонтали.

**СИЛА МОТИВАЦИОННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ (motivational force)** — в теории ожиданий сила воздействия на человека, побуждающая его предпринимать определенные действия или выбирать одну из возможных альтернатив. Эта сила эквивалентна вероятно-

сти (ожиданию) того, что такие действия дадут желаемый результат, помноженный на валентность (значимость этого результата).

**СИЛА НЕГАТИВНАЯ/ПОЗИТИВНАЯ (power, positive/negative)** — альтернативный подход к разрешению конфликтов в менеджменте. Традиционно для этой цели применялась стратегия типа “выигрыш — проигрыш”, когда одна сторона выигрывает, а другая терпит поражение. При авторитарном разрешении проблем, типичном для классического менеджмента, отдельные сильные личности выступают в роли “парового катка”, принуждая противную сторону к капитуляции. Следствием подобного негативного влияния бывают забастовки, локауты и даже саботаж. В результате положительного влияния создается ситуация типа “выигрыш — выигрыш”, когда обе стороны проявляют готовность сделать больше чем полпути навстречу друг другу.

**СИМВОЛИЗМ (tokenism)** — один из аспектов социальной политики корпораций, стремящихся взаимодействовать с окружающей реальностью. Так, руководители корпораций информируют держателей акций, сотрудников, менеджеров и пр. и привлекают их к работе над социальными программами. При руководстве компаниями создаются комитеты, которые непосредственно занимаются социальными проблемами конкретного содержания: возврат убежавших детей бесплатно домой, инвестиции в муниципальную инфраструктуру на условиях низкой прибыльности. Таких корпораций в США насчитывается все больше, причем каждая из них стремится быть оригинальной и наделять свою общественную активность собственной символикой.

**СИНТЕЗ (synthesis)** — 1) противоположный анализу процесс в системе Л. Гилбрет. В ходе С. трудовой процесс воссоздается из аналитически разложенных элементов, но синтезируются лишь те элементы, которые абсолютно необходимы для выполнения рабочего задания. Это создало логическое обоснование для изучения трудовых движений в раннем менеджменте; 2) попытка, которую предпринял Л. Эрвик в своей книге “Элементы управления” [231], объединить все принципы управления в общую логическую схему независимо от происхождения отдельных управленческих идей. Эрвик рассматривал понятие “научный менеджмент” как подтверждение того факта, что методология и общие принципы естественных наук, благодаря которым возникли химические и технические науки, могут и должны быть применены к сфере управления. О сложности С., осуществленного Эрвиком, говорит тот факт, что здесь в одну систему сводятся идеи самых разных авторов — Файоля, Муни, Рейли, Тэйлора и многих других.

**СИСТЕМА ЗАДАНИЙ И ПРЕМИЙ (task-and-bonus system)** — система оплаты труда по Гантту, при которой предусматривалась премия за достижение высокой нормы выработки, если рабочий следовал всем инструкциям и выполнил задание за предписанное время. Эта система нашла среди рабочих большее признание, чем система Тэйлора, и послужила позднее основой для других систем прогрессивного вознаграждения за труд.

**СКИННЕР Б. (Skinner, B.)** — американский психолог, автор книг “Наука и поведение” [210], “О бихевиоризме” [212], “По ту сторону мира и достоинства” [211], посвященных психологическим проблемам управления. С. считал, что теоретики мотивации излишне много внимания уделяют “внутренней сущности” (т.е. потребностям, мотивам, желаниям), и концентрировал свое внимание исключительно на наблюдаемых явлениях — стимулах и реакциях на них. Его теория *оперантного обусловливания* представляет, в сущности, разновидность теории обучения — с той лишь разницей, что при классическом обусловливании стимул предшествует реакции (слюновыделение у собак по Павлову), тогда как при оперантном обусловливании реакция происходит в предвкушении стимула. Это основа теории С. В этой связи вызывает противоречивые мнения и даже опасения его идея разработки “технологии поведения”, которая, по его словам, может стать столь же эффективной и влияющей, что и современные физические или биологические технологии, применимые, например, для регулирования численности населения на Земле.

**СКОТТ У. (Scott, W.)** — соавтор книги “Принципы поведения в управленческой практике” [202], в которой указывается на значение традиционных научных подходов для менеджмента. С. противопоставляет современных бихевиористов, разработавших полез-

ные знания о человеческом поведении в организациях, “дилетантским” афоризмам старой школы человеческих отношений. Если менеджеры не научатся читать, понимать, оценивать и использовать новейшие научные статьи о поведении людей в организациях, они скоро окажутся отброшенными назад и неспособными решать сложные проблемы сегодняшнего дня. Раньше менеджеры не интересовались идеями бихевиористов, так как они казались им бесполезными, и этим объясняется в конечном счете дефицит научных идей в менеджменте наших дней.

**СОБСТВЕННОСТЬ И МЕНЕДЖМЕНТ (ownership and management)** — фактическое разделение институтов собственности и менеджмента по мере развития корпоративных форм организации. Стало обычным явлением, когда руководители компаний уже не являются их владельцами, и наоборот. Стала разрушаться взаимосвязь эффективного управления и прибыли, по мере того как к труду профессионального менеджера стали применяться некоторые дополнительные критерии. Профессиональные менеджеры — несобственники оцениваются теперь с точки зрения того, как они организуют человеческие и трудовые отношения, каковы показатели оборота, прогулов, численности занятых или находящегося в их распоряжении бюджета.

**СОКРЫТИЕ ИЛИ ЗЛОУПОТРЕБЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИЕЙ (withholding or misuse of information)** — недобросовестное распространение коммерческой или технической информации с целью завоевания доли на рынке и сбыта недоброкачественной продукции. Фальсификация информации рассматривается как безответственное и неэтичное поведение, она незаконна, социально вредна и ни в коем случае не может быть оправдана ничем, разве что близорукостью лиц, принимающих решения.

**СОТРУДНИЧЕСТВО (cooperation)** — одно из положений Дж. Майо, содержащихся в его книге “Человеческие проблемы индустриального общества” [155], согласно которому любое общество должно преследовать две первостепенные цели — обеспечивать материальное и экономическое существование всех своих членов, а также поддерживать их “спонтанное сотрудничество” в рамках всей социальной структуры. Задача состоит в том, чтобы создать необходимые условия для достижения этих целей. “Невидимая рука” классической экономической теории уже не в состоянии обеспечить добровольных кооперативных действий людей, менеджмент должен играть проактивную роль в координации этих действий. “Видимая рука” (Чэндлер), т.е. активный менеджмент, стала необходимой для экономического выживания.

**СОУЧАСТИЕ В УПРАВЛЕНИИ (participation in management)** — в анализе Тида, касающемся взаимосвязи социальной философии и менеджмента, участие в управлении всего персонала — это лучший способ выработки политического, индустриального и экономического порядка, при котором все люди смогли бы жить и работать с достоинством и самоуважением. В этом смысле менеджмент является решающим фактором, гарантирующим, что такое будущее станет реальностью.

**СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ЦЕЛИ (social responsibility and goals)** — постановка целей организаций как исходный момент в рассуждениях о социальной ответственности бизнеса. В конечном счете цели суть факторы, которые позволяют нам непосредственно понять ценности и приоритеты, стоящие перед организацией. К числу важнейших целей организации относятся задачи юридического, технического, персонального и социального характера, но в первую очередь получение прибыли. Руководители, стремящиеся создать эффективно действующую организацию, должны иметь в виду все эти названные цели, а не только получение прибыли, так как, игнорируя вторичные, но не менее важные цели, нельзя достичь и первичной цели — прибыльности.

**СПОСОБНОСТЬ (ability)** — умение руководителя воздействовать на своих ведомых с целью получения желаемого результата их деятельности. В контексте практического менеджмента различают *власть* — право, данное в силу служебного положения, и *авторитет* — не зависящую от служебного положения *способность* добиваться результатов через личное влияние. Эффективное комплектование персонала и рабочих мест предполагает знание и соблюдение четырех основных понятий менеджмента — права, способ-

ностей, подотчетности и ответственности. Права менеджера должны полностью соответствовать его способностям.

**СТАНДАРТЫ УЧЕТА ИЗДЕРЖЕК (standards of cost accounting)** — один из профессиональных стандартов, рекомендованных Эмерсоном для оценки эффективности работы организации. Бухгалтер по учету издержек, тесно сотрудничающий с инженером по эффективности (технологом), выполняет следующие функции: 1) дает “промышленному и деловому миру” определенные стандарты и долларovou систему мер, применимую к оценке всех услуг, материалов и оборудования; 2) проводит точный количественный анализ и определяет рыночную стоимость всех текущих операций, с тем чтобы информировать о степени экономической эффективности; 3) предоставляет в распоряжение работников средства и способы, которые обеспечивали бы 100%-ю производительность.

**СТОГДИЛ РАЛЬФ (Stogdill, Ralph)** — автор многочисленных публикаций на тему лидерства, один из первых отказался от традиционных представлений об особых, только лидерам присущих чертах личности. Хотя и можно наблюдать некоторые черты, присущие многим лидерам, лидерство следует скорее рассматривать в плане взаимодействия многих независимых переменных величин, находящихся в постоянном движении и изменении (“Исторические тенденции в теории лидерства” [219]). Таким образом, доминирующее представление о лидерстве как наборе специфических черт эволюционировало в другое представление, согласно которому лидерство — это своего рода активная деятельность. Главной задачей стало изучение поведения лидеров в конкретных обстоятельствах.

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОПОРТУНИЗМ (strategic opportunism)** — вид управленческого поведения, когда менеджеры концентрируют свое внимание на долгосрочных целях, оставаясь в то же время достаточно гибкими для того, чтобы справиться с проблемами текущего дня. С. о. позволяет менеджеру скорее контролировать, чем быть во власти случая. Заявление миссии, стратегические цели и долгосрочные планы не рассматриваются в этой ситуации как сдерживающие факторы, делающие организацию невосприимчивой к новым задачам и идеям. Напротив, они образуют общие рамочные условия, которые руководители постоянно имеют в виду, изыскивая новые возможности их реализации.

**СТРАТЕГИЯ “ВЫИГРЫШ—ВЫИГРЫШ” (win-win strategies)** — в практике разрешения конфликтов в современном менеджменте продуктивный подход, когда конфликтующие стороны готовы понять друг друга и пройти навстречу друг другу больше чем полпути. Вместо одностороннего давления они оказывают обоюдное “позитивное воздействие”, продвигая таким образом конфликт в направлении конструктивного результата.

**СТРАТЕГИЯ “ВЫИГРЫШ—ПРОИГРЫШ” (win-lose strategies)** — в практике разрешения конфликтов силовые методы решения спорных вопросов, характерные для теории и практики классического менеджмента. Конфронтация и ультиматумы рассматриваются как единственный способ преодоления противоречия, для этой цели мобилизуются все силовые аргументы (“паровой коток”) с целью принуждения оппонента к принятию односторонних условий с помощью негативного воздействия на него.

**ТЕОРИЯ ВОСПРИЯТИЯ (acceptance theory)** — распространенная в менеджменте теория, которую выдвинул Ч. Барнард в своем классическом произведении “Функции руководителя” [11]. Согласно этой теории власть в организации вопреки общераспространенному мнению проистекает от основания к вершине организационной структуры и воспринимается персоналом только тогда, когда она рассматривается им в качестве законной, разумной и необходимой. Не менеджер, получивший от организации формальные права и осуществляющий императивный контроль над своим персоналом, а персонал является реальным держателем власти, так как он решает, подчиниться или нет распоряжениям сверху, в какой мере и где именно может быть оказано влияние сверху. Этот субъективный элемент власти в отличие от объективного (содержание распоряжения или сообщения) определяет степень восприятия команд в зависимости от наличия следующих предпосылок: понимание исполнителем сути исходящего от руководителя распоряжения или сообщения, соответствие распоряжения или сообще-

ния назначению данной организации, непротиворечивость распоряжения или сообщения личным интересам работников, их физические и умственные способности, позволяющие выполнить данное распоряжение/сообщение.

**ТЕОРИЯ ОБСТОЯТЕЛЬСТВ (contingency theory)** — в отличие от “единственно лучшего пути”, который искали в свое время Тейлор (хронометрирование), Гилбрет (изучение трудовых движений) и Майо, современные теории менеджмента исходят из того положения, что самый лучший путь — это функция обстоятельств, заданных окружающей средой в конкретное время и в конкретной ситуации. Важнейшим фактором, определяющим управленческий успех, является не поиск мистического оптимального пути для достижения цели, а гибкость, способность к анализу и адаптивность к меняющимся обстоятельствам. По мере того, как мир входит в новую эпоху интернационализации, ситуативные факторы приобретают все большее значение в принятии всех управленческих решений.

**ТЕОРИЯ ОБУЧЕНИЯ (learning theory)** — в психологии относительно устойчивая взаимосвязь стимула и ответной реакции. Обучение происходит двумя способами: с помощью классического или оперантного обусловливания. В первом случае стимул предшествует реакции (Павлов), во втором — ответная реакция ожидается и действительно имеет место еще до того, как было оказано стимулирующее воздействие. Принцип оперантного обусловливания послужил Скиннеру основой для разработанной им теории мотивации.

**ТЕОРИЯ ОЖИДАНИЙ (expectancy theory)** — одна из теорий мотивации, которую выдвинул В. Врум в 1964 г. Здесь ожидание определяется как “уверенность в том, что за конкретным поведением последует с большой вероятностью конкретный результат”. Другой существенный компонент теории — это валентность, т.е. значение, которое придает данный индивидуум результату своих поступков. В свою очередь, валентность, ее притягательная сила определяется тем, в какой мере она послужит в качестве средства для получения чего-либо полезного. Например, рабочий предпочтет больше трудиться в ожидании того, что за это получит больше денег (высокая степень ожидания). Валентность заключается здесь в том, что полученные деньги обеспечат приобретение, например, нужного семье автомобиля. Таким образом, в качестве стимула к хорошей работе выступает ожидание того, что определенный поступок приведет к желаемому результату, помноженному на оцениваемую значимость (валентность) этого результата в глазах рабочего.

**ТЕОРИЯ ОЖИДАНИЙ И МЕНЕДЖМЕНТ (expectancy theory and management)** — практические выводы, которые могут сделать для себя менеджеры из теории мотивации Врума. Во-первых, важно знать, что предвкушение вознаграждения имеет большее значение, чем предполагалось до сих пор. Люди предпочитают выбирать альтернативные поступки скорее в ожидании будущего, чем исходя из прошлого опыта. Во-вторых, вознаграждение следует четко и напрямую связывать с действиями, которые кажутся данной организации желательными. В-третьих, люди ориентируются на самые различные суммы вознаграждения, так что эти индивидуальные различия можно совместить с различными задачами организации. И наконец, вознаграждение должно быть пропорциональным тем усилиям, которые затрачены на выполнение задач.

**ТЕОРИЯ ОЖИДАНИЙ И ЧЕЛОВЕЧЕСКАЯ ПРИРОДА (expectancy theory and the nature of human beings)** — в мотивации поведения автор теории ожиданий Врум исходит из простого допущения о том, что человек рационален по своей природе, рассчитлив даже в том случае, если не обладает достаточно полной информацией, организует свое поведение сейчас в ожидании определенного результата в будущем. В этом отличие Т. о. от теории мотивации Скиннера с его подходом оперантного обусловливания. Т. о. дает нам возможность применить то, что знаем о себе, к тем людям, с которыми работаем.

**ТЕОРИЯ УГРОЗЫ (theory of threat)** — в системе Маслоу описание конфликтной ситуации, в которой оказывается член организации, столкнувшийся с серьезными социальными или психологическими проблемами. Примером такой ситуации может быть угрожающий конфликт, когда перед человеком стоит дилемма и выбор одной из альтернатив предполагает полный отказ от другой. Иной, более серьезный вид угрозы — это ката-

строфический конфликт, когда единственная альтернатива, с которой человек вынужден согласиться, означает конец профессиональной карьеры, нередко связанный с потерей здоровья и даже жизни.

**ТЕХНИЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ (technical skills)** — в теории Каца умение или навыки, необходимые каждому менеджеру для выполнения своих управленческих функций. Технические способности, включающие специализированное или профессиональное знание в области техники или бухгалтерского учета, предполагают умение анализировать, а также (например, в медицине) владение техническими приемами своей профессии. По мере продвижения по управленческой иерархии в дополнение к техническим способностям возрастают требования к другим способностям — человеческого общения и концептуальным.

**ТЕХНОЛОГИИ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ (technology and organizational design)** — связь между видами применяемых технологий и организационными формами соответствующих компаний. При распределении множества фирм по трем основным видам используемых в них технологий — штучное и мелкосерийное, массовое крупносерийное (двигатели внутреннего сгорания) и поточное производство — были установлены некоторые зависимости между факторами организации, технологий и эффективности работы компаний. Так, успешно работающие фирмы в каждой из названных технологических категорий имеют одинаковые структурные характеристики, например число уровней в управленческой иерархии, отношение контролирующего персонала к работающему. Несмотря на то что на практике не была обнаружена прямая корреляция между организационными формами и эффективностью работы компаний, была показана адекватность предписаний классического менеджмента в отношении массового производства (“типичная система” современной индустрии) и, что еще важнее, подтверждена зависимость организационных структур от применяемых технологий.

**ТИД ОРДУЭЙ (Tead, Ordway)** — американский исследователь в области бизнеса, экономики и социальных проблем, развивал идеи социальной ответственности менеджмента в традиции Р. Оуэна. В своей первой книге “Инстинкты на производстве: изучение психологии рабочего класса” [223] Т. исследовал наиболее существенные, по его мнению, инстинкты, присущие всем человеческим существам, в их связи с темами психологии труда и лидерства. В своей главной работе “Искусство администрирования” [226] он в окончательной и совершенной форме изложил свои взгляды на менеджмент и социальную философию. В ней подведены итоги всего теоретического и практического опыта Т., его полемики с другими авторами, содержится попытка разобраться с природой несправедливости и неравенства, характерных для капитализма его дней.

**ТИД И МЕНЕДЖМЕНТ (Tead and management)** — социальная ответственность менеджмента в обществе в соответствии с теорией Тида. Менеджмент — это серьезная социальная обязанность, людей нельзя сводить до уровня машин или делать их жертвами “бездушного капитала, стремящегося только к прибыли”. Подобный взгляд был тем более непонятным, поскольку это говорилось в 1951 г., когда социальная ответственность еще не воспринималась в США в качестве общепризнанной доктрины и частные предприниматели еще не хотели видеть какой-либо взаимосвязи погони за прибылью и неумеренной эксплуатации человеческих ресурсов. Права рабочих идентифицировались тогда с получением компаниями максимальной прибыли, которая якобы могла быть единственным источником благосостояния рабочих.

**ТИД И РАБОЧИЙ (Tead and individual worker)** — анализ социальной философии и менеджмента, сделанный Тидом на уровне индивидуального рабочего. Тид считал, что не существует неизбежного противоречия между эффективной работой организации и благосостоянием всего общества. И все же многие рабочие выражают недовольство, и в глазах Тида отсутствующий элемент труда заключается в том, что у работника отсутствует “ореал внутренней уверенности, энергии и ощущения значимости”. Менеджмент, основанный на соучастии работников, по Тиду, является средством создания политического, индустриального и экономического порядка, при котором все люди могут жить и рабо-

тать, не теряя достоинства и самоуважения, и менеджмент должен стать как раз критическим фактором, в силу которого подобное будущее будет воплощено в реальность.

**ТРУД И ЭФФЕКТИВНОСТЬ (work and efficiency)** — связь между эффективностью труда работника и методами стимулирования к производительному труду. Как считал Эмерсон, большая часть людей использует на рабочем месте не более 60% своего потенциала. Поэтому следует обучить персонал более полно реализовать все свои возможности при выполнении установленного задания. Для этого необходимы тщательный анализ труда и обучение оптимальным трудовым операциям, и в этом Эмерсон разделял взгляды супругов Гилбрет и Тэйлора. Кроме того, необходимо разрабатывать методику постановки таких целей, которые потребовали бы от персонала максимальной производительности. Эмерсон полагал, что эффективность труда человека не превышает 1% величины заложенного в нем совокупного естественного потенциала.

**ТЭЙЛОР ФРЕДЕРИК (Taylor, Frederik)** — “отец научного менеджмента”, изложивший основы своей “интеллектуальной революции” в книге “Принципы научного менеджмента” [222]. По словам самого Т., содержание книги сводится к тому, чтобы доказать, что лучший менеджмент — это подлинная наука, основанная на строго определенных законах, правилах и принципах, которые применимы ко всем областям человеческой деятельности, и если они правильно применяются, то приводят к поразительным результатам. Легитимность менеджмента как науки управления оправдана тем обстоятельством, что он позволяет максимизировать благосостояние как работодателей, так и самих рабочих. Личная заинтересованность обеих этих групп взаимна, они не могут в длительной перспективе существовать одна без другой. Но если рабочие хотят достичь максимальной производительности, они должны работать по возможности лучше, что, в свою очередь, требует от руководителей научного подхода к трудовым процессам, операциям и обучению персонала. Без научных данных, знания теории и законов (трудовые движения и нормативы рабочего времени, обоснованные задания) невозможно эффективное управление. Подлинная наука — это больше, чем просто технические приемы, формулы и законы, это “интеллектуальная революция”, новый взгляд на мир и подход к разрешению проблем труда.

**УМЕНЬШАЮЩАЯСЯ ЭКОНОМИЯ ОТ МАСШТАБА (diseconomies of scale)** — отрицательные последствия хозяйствования, связанные с увеличением масштабов производства. У. э. о. м. — это пример ситуации, когда предприятия становятся столь громоздкими и сложными, что ими уже невозможно эффективно управлять. Единственным решением становятся децентрализация и разукрупнение ради эффективности до тех пор, пока не будет достигнут оптимальный размер нового предприятия. Особое значение приобретают отказ от “бюрократизации” крупных предприятий, большее делегирование полномочий на линейные участки, при этом речь может идти о сохранении численности персонала без изменений самих масштабов операций.

**УНИВЕРСАЛЬНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ФУНКЦИЙ (universality of management functions)** — выдвинутое Файолем положение о том, что все перечисленные им управленческие функции свойственны менеджерам, работающим в самых разных по профилю организациях. Президент корпорации “Jeneral Motors”, армейский генерал, президент университета и даже папа римский — все они планируют, организуют, координируют, руководят и контролируют, т.е. исполняют аналогичные функции. Не все согласны с данным положением, ссылаясь на различие управленческих задач, например в здравоохранении, на государственной службе и в бизнесе. В то же время можно без труда привести примеры того, как менеджеры в самых разнообразных областях своей практической деятельности добивались успеха.

**УНИКАЛЬНОСТЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКОЙ ЛИЧНОСТИ (uniqueness of each person)** — взгляд на человека с позиций концепции человеческих отношений в менеджменте. Человек уникален — это звучит просто, но за этим скрывается сложная природа человека, далеко отстоящая от прежних тривиальных представлений. Рабочему может не нравиться определенная программа мотивации к высокой производительности, он может сопротивляться любым переменам, но требует признания и отношения к себе как к личности.

**УПРАВЛЕНИЕ ПО ЗАДАНИЮ (task management)** — “один из важнейших элементов в научном менеджменте” (Тэйлор), который объединяет всестороннее планирование работы каждого сотрудника, по меньшей мере на день вперед, составление подробных письменных инструкций, предписывающих в деталях процесс выполнения задания, а также средства, необходимые для его выполнения, сюда же входят расценки оплаты труда. Идею менеджмента Тэйлора переняла Л. Гилбрет, дополнив ее понятиями анализа и синтеза рабочего задания, т.е. его разложения на составные элементы и последующего воссоединения существенных элементов в единое целое. Полученное в результате задание — это не абстракция, а скорее норма выполнения определенной работы, основанная на том, что “уже было сделано и что, по всей вероятности, может быть воспроизведено”.

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НАВЫКИ МЕНЕДЖЕРОВ (skills of managers)** — три типа навыков, необходимых руководителям для их успешной практической деятельности: 1) *технические навыки* — специальные или профессиональные знания; 2) *навыки человеческого общения*, позволяющие координировать усилия в качестве члена группы с единой целью; 3) *концептуальные навыки*, т.е. умение видеть ситуацию в отдаленной перспективе.

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ФУНКЦИИ МАСТЕРА (foreman's managerial job)** — квалификация мастера на производственном участке, необходимая для того, чтобы на стадии непосредственного производства линейного подразделения самому выполнять технические операции. В задачи мастера входит также умение человеческого общения, которое помогает ему разъяснять персоналу его задачи и мотивировать его к производительному труду.

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ФУНКЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ ВЫСШЕГО ЗВЕНА (upper-level management's job)** — новые задачи руководителей высшего уровня по сравнению с руководителями нижестоящего уровня. Директор предприятия, имеющий диплом инженера, почти не имеет дела с инженерными проблемами, так же как главный бухгалтер редко выполняет функции счетного работника. Сохраняет свое значение искусство человеческого общения, особые требования предъявляются к концептуальному знанию — умению координировать работу отделов производства, сбыта, финансов и персонала, успешно взаимодействовать с более широкими социальными, политическими и экономическими структурами общества в целом.

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ФУНКЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ СРЕДНЕГО ЗВЕНА (middle-level management's job)** — требования к квалификации, которые предъявляются к руководителям линейных подразделений среднего административного звена. Техническая квалификация отступает теперь на второй план, в то же время сохраняется значимость искусства человеческого общения в связи с возросшими задачами управления, мотивации и информирования персонала. Особое значение приобретает теперь собственная оценка менеджером ситуации, выходящей за рамки своего подразделения, актуальным становится концептуальное видение реальности.

**УРОКИ КЛАССИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА. Урок 1: координация и конфликт (coordination and conflict)** — один из уроков классического менеджмента, подвергнутый сомнению в ходе управленческой практики в новое время. Теперь все чаще говорят о том, что координация — это вовсе не нормальное состояние дел. Координация предполагает целенаправленное вмешательство, а следовательно, и наличие плана, цели и задач. Однако конфликт, о конструктивной пользе которого много говорят теперь как о генераторе инноваций и новых идей, может привести к падению продуктивности, потере ориентации и интереса к производительному труду.

**Урок 2: достоинство и долг (dignity and duty)** — положение о том, что каждый человек, принятый компанией на работу, должен выполнять свой долг, т.е. делать заданную ему работу взамен на согласованную с руководством заработную плату. В то же время рабочий вправе ожидать, что руководство не будет ущемлять его достоинство. Одной из важнейших причин, почему не оправдались ожидания капитализма всеобщего благосостояния, была та, что этот капитализм оказался излишне патерналистским и лишил рабо-

чих их достоинства. В результате обязанность рабочего трудиться переродилась в его зависимость, а зависимость — в недоверие.

**Урок 3: эффективность и перемены (efficiency and change)** — эффективность в качестве одного из фундаментальных положений классического менеджмента помогла в свое время разрешить многие проблемы, повысить производительность труда и уровень доходов; но в этом толковании эффективность предполагает устойчивый порядок, специализацию, стандартизацию и жесткую структуру. В силу того, что порядок и инновации противоречат друг другу, гибкость, адаптивность и даже творчество оставались на заднем плане. Теперь стало ясно, что исключение одного из названных факторов за счет другого совершенно неприемлемо в современной управленческой реальности.

**Урок 4: назначение и судьба (purpose and fate)** — дилемма, стоящая перед менеджерами: должны ли они сами формировать свое будущее и будущее своей организации или стать жертвами слепого рока? Выбор альтернативы представляется следующим образом. Заявление миссии, цели и стратегии не следует рассматривать как оковы, связывающие инициативу организации и ограничивающие ее способность реагировать на новые вызовы и идеи. Стратегия — это та генеральная цель, в рамках которой руководители всегда будут искать и находить возможности для нетрадиционных подходов к принятию решений.

**Урок 5: рациональность и человеческое несовершенство (rationality and human frailty)** — неспособность человека решать сложные проблемы из-за недостаточного знания и неполной информации. Типичный менеджер обладает лишь ограниченным знанием даже самых простых проблем, по которым он должен принимать решения. В то же время практика показывает, что менеджеры в состоянии найти целый ряд ответов в пределах своей ограниченной рациональности.

**Урок 6: ответственность и компромисс (responsibility and compromise)** — в противоположность классической традиции, где менеджмент рассматривается как экономический институт, ответственный за эффективное производство и в конечном счете за рентабельность, современные представления о менеджменте сильно отличаются от прежних. Теперь менеджмент считается частью всего общества и таким образом ответствен перед требованиями со стороны общества. Бизнес и менеджмент существуют в угоду всему обществу, а если они ему не служат, им не будет позволено существовать в их теперешней форме.

**Урок 7: наука и искусство (science and art)** — идея о том, что собственно менеджмент — это и наука, и искусство, т.е. «научные подходы к проблемам управления тесно переплетаются с символическими или мифическими представлениями об организации и управленческом труде». Исследования показывают, что методы естественных наук не всегда реализуемы в менеджменте и непригодны для описания и оценки вновь открываемых магических, мистических и метафизических аспектов существования организационных структур.

**Урок 8: специализация и смысл (specialization and meaning)** — положение о том, что, с одной стороны, специализация и разделение труда создали условия для быстрого роста производительности труда, эта их роль сохранится и впредь по мере развития современного индустриального общества. С другой стороны, монотонность специализированного труда и связанные с этим стрессы понуждают менеджеров так организовать труд и рабочее место, чтобы работа имела определенный смысл для рабочих и приносила им удовлетворенность даже в условиях самой узкой специализации.

**Урок 9: технологии и политика (techniques and politics)** — организация, планирование и собственно управление не оставляют руководителю достаточно времени для того, чтобы заниматься футуристическими упражнениями. Но тот факт, что ему приходится координировать работу многотысячного персонала и распоряжаться миллионными капиталами предьявляет к руководителю определенные требования политического характера. Свою политику он проводит самыми различными способами — делегирует полномочия подчиненным, подбирает перспективные кадры или налаживает многосторонние связи с общественностью.

**Урок 10: универсальное и ситуативное (*universal and situational*)** — представление о том, что все принципы, предписания и рекомендации в менеджменте имеют лишь относительную значимость. Хотя существуют определенные фундаментальные истины, унаследованные от классического менеджмента, в своих решениях руководители должны учитывать действие факторов окружающей среды. По мере интернационализации деловых и экономических отношений растущее значение приобретают ситуативные факторы, а сама управленческая теория приобретает относительный характер.

**УЧАСТИЕ В ПОСТАНОВКЕ ЦЕЛЕЙ (*participation in goal setting*)** — один из ключевых моментов целевого управления, при котором все сотрудники организации привлекаются к выработке целей. Оно рассматривается как один из способов обеспечения приемлемости для персонала решений, принятых менеджерами. В ранних теориях менеджмента, особенно у Тэйлора, почти ничего не говорилось об участии рабочих в целеобразовании, в задачи менеджмента входили лишь отбор и тренировка “физически годных” рабочих кадров. Позднее идею участия рабочих в планировании выдвинула Л. Гилбрет. Эта идея была воспринята многими менеджерами как достаточно практичная и полезная в том отношении, что она обеспечивает восприятие рабочими принятых наверху решений и облегчает оценку выполнения ими заданий на основе принятых предварительно целей.

**УЧАСТИЕ В ПРИБЫЛЯХ (*profit sharing*)** — предоставление рабочим частично права собственности на предприятие, которое, как считалось еще в классическом менеджменте (Тид), обеспечит более тесное сотрудничество и самоотверженный труд всего персонала. Но опыт свидетельствует, что У. в п. не приводит автоматически к высокой продуктивности, так как щедрость руководителей часто совмещается с патернализмом, который не хотят принимать рабочие. Рано или поздно патерналистский подход отвергается в силу того, что в глазах рабочих он всего лишь суррогат подлинного и достойного их соучастия в делах фирмы, которую они считают своей собственностью.

**ФАБРИКА, ФАБРИЧНАЯ СИСТЕМА (*factories*)** — система производства, основанная на замене ручного труда машинами и вытекающем отсюда разделении труда, которая положила конец кустарному домашнему способу производства. Ф. с. с ее возможностями массового производства сыграла прогрессивную экономическую роль, машины стали движущей силой промышленной революции. Как известно из истории промышленной революции Англии XVIII—XIX вв., разделение труда, обеспечившее массовое производство для массового потребителя, благосостояние и досуг, создало проблему чрезмерно узкой специализации. Следствиями стали отчуждение рабочего от производимого им продукта, монотонность трудовых операций, прогулы, стрессы и ухудшение качества трудовой жизни, замедление инновационных процессов на предприятиях. Эта драматическая ситуация в современном промышленном производстве может найти свое частичное разрешение, например, в создании таких рабочих мест, которые сохраняли бы смысл труда даже при самых специализированных рабочих заданиях.

**ФАЙОЛЬ АНРИ (*Fayol, Henri*)** — французский предприниматель и автор книги “Общий и промышленный менеджмент” [61], в которой он дал общее определение и заложил основы единой теории менеджмента. Функционально в промышленном и предпринимательском менеджменте следует различать такие виды деятельности: техническая, финансовая, по безопасности, учетная и собственно управленческая, в которую входят прогнозирование, организация, управление, координация и контроль. При этом сам менеджер — это мыслящая счетная машина, рассуждающая логически и хорошо информированная. Ф. подчеркивал универсальность чисто управленческих функций и возможность распространения управленческого искусства.

**ФАКТОРЫ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ И НЕУДОВЛЕТВОРЕННОСТИ (*satisfaction and dissatisfaction factors*)** — соответственно внутренние факторы, или мотиваторы, которые повышают степень удовлетворенности трудом, и внешние факторы, которые могут вызвать неудовлетворенность, например окружающая среда, отношения с коллегами или политика руководства компании.

**ФИДЛЕР Ф. (Fiedler, F.)** — австрийский психолог, автор популярной книги “Теория эффективного лидерства” [63]. Лидерство рассматривается здесь в трех аспектах: служебное положение лидера, характер задания в организации и взаимоотношения лидера с ведомыми. В первом случае роль лидера определяется формальной властью, вытекающей из его служебного положения, например высокими полномочиями армейского генерала. Однако формальной власти еще недостаточно для эффективного управления, важную роль играет также характер задания. Задание может быть структурированным, как последовательность операций рабочего, обслуживающего пресс, или неструктурированным, как у хирурга-кардиолога. Лидерам групп со структурированным заданием не обязательно занимать высокое служебное положение и обладать большими полномочиями, так как работа выполняется строго по инструкциям. И наконец, отношения между лидером и ведомыми образуют наиболее важный элемент, определяющий влияние лидера на поведение его группы: высокий авторитет лидера побуждает его ведомых работать лучше.

**ФОЛЛЕТТ МЭРИ (Follett, Mary)** — работала в качестве консультанта многих крупных корпораций, автор книги “Свобода и координация” [66], в которой изложила свои взгляды на власть, разрешение конфликтов и функциональное единство организационных структур. Будучи сторонником формальной теории, согласно которой власть в иерархии направляется сверху вниз, она в то же время любую власть считала “функциональной” в зависимости от занимаемого положения и выполняемой работы, эта власть имеет мало общего с вертикальным измерением, т.е. иерархией организации. Начальники, как отмечает Ф., не делегируют власть, мера и направление делегирования определяются организационной структурой, философия делегирования власти закладывается в самом начале формирования структуры. На место власти, насколько это возможно, должны прийти подробные инструкции и профессиональное образование персонала, который будет в состоянии использовать лучшие достижения бизнеса, понимать смысл и оправданность распоряжений и директив сверху. Повиновение легитимным приказам должно быть активным, а не пассивным, люди охотно подчиняются потому, что это отвечает их собственным интересам, а не из страха перед последствиями непослушания.

**ФОРМАЛЬНЫЙ АСПЕКТ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР (formality of structure)** — формальные характеристики структуры организации, отражающие ее специфическое назначение, используемые технологии, условия окружающей среды, в которых эта организация более или менее успешно конкурирует на рынке. Так, эмпирически установлено, что предприятия и отделы, занятые серийным производством, имеют более упрощенную структуру, в их иерархии меньше уровней, у них больше отношение численности контролирующего персонала к персоналу, непосредственно связанному с производством.

**ФРОСТ П. (Frost, P.)** — американский исследователь в области управления, доказывал, что в менеджменте нет необходимости ограничивать себя условностями традиционной науки и следует искать новые неформальные подходы. Согласно Ф., организации суть далеко не столь рациональные, логические и объективные структуры, как обычно считается. В этой связи важно, чтобы руководители и администраторы, работающие в организациях самого разного типа, считались с субъективными аспектами организационных структур. Руководителям следует иметь представление о том, какой смысл каждый отдельно взятый сотрудник придает событиям или действиям, происходящим в его организации. Но для этого необходимо понимать природу человеческих поступков и владеть нетрадиционными методами проникновения в субъективную сферу существования организации.

**ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ ЕДИНСТВО ОРГАНИЗАЦИИ (functional unity of organizations)** — по Фоллетт, первостепенная цель, которая достигается только тогда, когда все члены и группы, составляющие организацию, знают свои функции и каждая функция в максимальной степени соответствует способностям, квалификации каждого члена и группы, позволяющим выполнять должным образом задание. Кроме того, каждый сотрудник должен иметь властные полномочия, необходимые для выполнения своего задания.

**ХОТОРНСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ (Hawthorne studies)** — изучение условий труда и производительности на предприятии компании “Western electric” в г. Хоторне, шт. Иллинойс, в 20-е годы с участием Эдисона, Майо, Ретлисбергера, а также представителей некоммерческого Национального совета по науке США. Главным результатом исследований стал тот факт, что впервые в истории менеджмента дала о себе знать “школа человеческих отношений” (public relations): социологи заинтересовались проблемами производства. Мотивация, коммуникация и лидерство приобрели такое же значение, как раньше это было с изучением трудовых движений, планированием, организацией и контролем. Исследователи в Хоторне пришли к пониманию того, что работа — это нечто большее, чем простое зарабатывание на жизнь, рабочие коллективы представляют собой социальные единицы, которые могут сдерживать продуктивность рабочего, вырабатывать свои нормы дневной производительности и даже оказывать влияние, с тем чтобы вознаграждение рабочему выплачивалось не прямо пропорционально количеству и качеству труда.

**ЦЕЛИ И ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ (goals and feedback)** — основные принципы, в соответствии с которыми эффективность выполнения рабочего задания во многом зависит от той или иной обратной связи. Во-первых, обратная связь на рабочем месте должна охватывать по возможности больше аспектов. Во-вторых, режим обратной связи должен включать предсказуемые временные интервалы между сеансами связи, которые должны быть краткими по времени. И наконец, объем информации по обратной связи должен быть таким, чтобы рабочий смог его воспринять и действовать соответствующим образом.

**ЦЕЛИ, ИХ ЛЕГИТИМНОСТЬ И ПРИЕМЛЕМОСТЬ (goals, their legitimacy and acceptability)** — положение о том, что, если рабочие признают легитимность и реализуемость поставленных перед ними задач, они будут решать их настойчивее, будут согласны работать не только интенсивнее, но и дольше по времени.

**ЦЕЛИ, ИХ РЕАЛИЗУЕМОСТЬ (goals, obtainability of)** — в менеджменте представление о том, что цели, какими бы трудными или вызывающими они ни были, с самого начала должны быть реализуемыми. Если цели создают впечатление недостижимости, они теряют смысл в глазах персонала. Таким образом, теряется весь мотивационный эффект.

**ЦЕЛЬ, ЕЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ (goal, defined)** — назначение, стандарт производительности или желаемое будущее состояние организации. Для того чтобы быть практически полезной, цель должна представлять собой нечто большее, чем просто доброе намерение, она должна перевоплотиться в реальную работу. Возражения против “классической парадигмы цели”, т.е. против положения о том, что организацию следует рассматривать как инструмент достижения цели, приводятся на том основании, что лица, принимающие решения, не всегда ясно осознают свои задачи или оказываются не в состоянии преследовать одну цель, исключая другие. Недостаток рациональности на стороне принимающих решения лиц никак не меняет того факта, что организации — это целенаправленные, ориентированные на результат явления, они создаются объединенными усилиями людей именно потому, что каждый человек в отдельности не в силах достичь своей цели.

**ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ (centralization)** — одна из характеристик организационных структур и распределения властных полномочий в них, предельным случаем которой можно назвать “бюрократию” крупных промышленных компаний крайне иерархического типа, на смену которой в последнее время в растущей мере приходят *децентрализация* и *делегирование*. Разделение единой организации на отделы является не только практичным, но и необходимым средством преодоления сверхцентрализации и решения проблемы естественной неспособности людей справляться с непрерывно усложняющимися стоящими перед ними задачами. Чрезмерно крупные организации с их сверхцентрализованной управленческой иерархией становятся неэффективными, и для описания подобного состояния неэффективности в противоположность понятию положительного эффекта масштаба говорят о негативном эффекте масштаба.

**“ЧЕЛЛЕНДЖЕР”, ЕГО ТРАГЕДИЯ (“Challenger”, its tragedy)** — катастрофа космического челнока “Челленджер” 28 января 1986 г. спустя одну минуту после старта, в результате которой погибли все семь членов экипажа. Хотя взрыв случился в результа-

те утечки кислорода, подлинной причиной трагедии многие специалисты считают порочный процесс принятия решений в рамках сверхцентрализованного космического агентства США (НАСА), неадекватную оценку риска его руководителями. Машины и процессы становятся настолько сложными, что лучшие ученые, инженеры и менеджеры даже с помощью самого совершенного оборудования не в состоянии предусмотреть, учесть в проекте и сделать поправки на случай отказа в таких комплексных системах, так что случайность “нормального” отказа как бы запрограммирована.

**ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ ( human relations)** — в силу социальной природы труда центром внимания руководителей, как считают сторонники теории человеческих отношений в менеджменте, должна быть диагностика Ч. о. в организации, которая должна стать философией всего руководящего персонала. Мало иметь несколько высококвалифицированных специалистов, дающих толковые советы, важно задействовать как можно больше сотрудников и создать необходимый внутрифирменный климат с ориентацией на Ч. о.

**ЧЕТЫРЕ ОСНОВНЫХ ПОНЯТИЯ В СОВРЕМЕННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ (four basic terms in the contemporary management)** — термины, описывающие управленческую ситуацию в организации. Во-первых, это права, проистекающие из занимаемого положения в организационной структуре, достаточно определенные и доведенные до сведения всех членов соответствующих рабочих групп. Во-вторых, это способности, которыми обладают все сотрудники и которые могут служить в качестве важного источника влияния в организации. В-третьих, права, вытекающие из определенного служебного положения, порождают законные ожидания ответственности. И наконец, каждый достаточно зрелый сотрудник чувствует ответственность за эффективность использования своих прав в рамках задания. Эффективное комплектование кадров и проектирование рабочих мест возможны лишь при сбалансированности этих четырех условий выполнения работы. От всех руководителей ожидается ответственность за их поступки и за то, что они разумно используют данную им власть.

**ЧЭНДЛЕР А. (Chandler, A.)** — автор книги об эволюции и роли менеджмента “Видимая рука: управленческая эволюция в американском бизнесе” [31]. Главная идея книги сводится к тому, что с развитием фабричного производства, поточных линий сборки и стандартных взаимозаменяемых деталей мир труда стал совершенно другим и этот процесс необратим. В какой-то момент этого развития “видимая рука управленческих распоряжений” пришла на смену “невидимой руке” А. Смита и стала силой, ответственной за поток товаров, начиная от поставщика сырья вплоть до розничного торговца и в конечном счете до потребителя. Менеджмент стал общественным институтом, и хаос, в котором происходил поиск эффективных систем управления, постепенно упорядочился и приобрел, наконец, свою нынешнюю форму.

**ШТАБ (staff)** — подразделение специалистов технического и организационного назначения, сотрудничающее непосредственно с линейным персоналом в обеспечении эффективного выполнения задания. Линейный персонал имеет право инициативы, но он не может действовать без помощи штаба. Он играет определяющую роль в следующих сферах: 1) профессиональный отбор и обучение сотрудников; 2) помощь в установке и обслуживании производственного оборудования; 3) ответственность за подачу нужного материала в нужном месте и вовремя; 4) обучение линейного персонала оптимальным методам труда.

**ШТАБНОЙ ПЕРСОНАЛ В ОРГАНИЗАЦИИ (staff specialists in the organization)** — специалисты, призванные повышать эффективность работы менеджеров линейных подразделений. При этом следует считаться с ограниченными возможностями штабных специалистов, что не позволяет им брать на себя функции принятия решений. Существует опасность того, что они могут обрести чрезмерное влияние и захотят взять на себя ответственность за принятие решений, что является прерогативой линейных руководителей.

**ЭВОЛЮЦИЯ ВЛАСТИ (evolution of authority)** — историческое развитие представлений о сущности власти как высшей координирующей силы в классическом менеджменте в направлении постепенного вытеснения формальной власти другими формами управления. Власть все реже рекомендуется в качестве единственного средства повышения эффективности, вместо хозяина-босса приходит другой менеджер — ученый-бихевиорист, инициатор преобразований, который искусно владеет методикой социальных наук и не склонен прибегать к запрещенным приемам, вытекающим из его формальной и легитимной власти.

**ЭЛЕМЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИИ (elements of organization)** — по Барнарду, три формальные составляющие любой организационной структуры, необходимые для ее нормального функционирования: информационная связь, готовность служить одной цели и наличие общей цели. Хотя цель организации, ее стратегическое назначение отличаются от мотивов, которыми руководствуется каждый сотрудник, индивидуально и общее должны подкреплять друг друга, с тем чтобы способствовать достижению удовлетворительных результатов.

**ЭМЕРСОН ХАРРИНГТОН (Emerson, Harrington)** — первый в истории научно-менеджмента “инженер по эффективности”, сделавший эффективность подлинной философией, которая была им изложена в широко известной книге “Двенадцать принципов эффективности” [60]. Эти фундаментальные принципы, присущие всем формам жизни на Земле, вырабатывались в течение миллионов лет и поразительно действенны по сравнению с предельной неэффективностью деятельности человека, которая, по Э., не превышает 1% совокупного потенциала, данного ему от природы. Длительное пребывание Э. в Европе позволило ему познакомиться со слабыми и сильными сторонами в организации труда в разных странах, выявить особенности национальных культур и хозяйственной деятельности — промышленное лидерство Англии, обнаружившей значение мореплавания, интеллектуальный потенциал Германии, новаторство французов, гениальность отдельных американцев. Взгляды Э. на эффективность сводятся к идее о том, что труд должен быть благом, а не проклятием. Высшая способность человека заключается в том, что он может создать и наладить организационную структуру, принципом деятельности которой будет создание и достижение идеалов.

*Первый принцип (clear defined ideals).* Наличие четко выраженных идеалов. Наличие идеалов для практической работы организации трудно переоценить, считал Эмерсон, так что с полным основанием можно говорить при этом об одном из фундаментальных принципов управления. Назначение своей организации руководители должны доводить до каждого ее сотрудника, оно должно быть везде и у всех на виду. Тогда и только тогда любая деловая компания может достичь высокой степени эффективности как каждого отдельно взятого работника, так и организации в целом.

*Второй принцип: здравый смысл (common sense).* Эмерсон считал, что когда деловая компания не имеет ни идеалов, ни четкой структуры, ни здравого смысла, то она не имеет шансов функционировать достаточно эффективно, что может найти свое выражение, например, в ее сверхкапитализации: приобретается и устанавливается ненужное оборудование, создаются избыточные мощности. Все это увеличивает дополнительные накладные расходы и разрушительно воздействует на успех всей организации. В качестве примера из современного менеджмента можно указать на действующую во многих американских компаниях программу оптимизированной производственной технологии (ОПТ), в которой цели организации, ее структура, а также здравый смысл находят совместное применение для разрешения проблем промышленного производства.

*Третий принцип: экспертный совет (competent counsel).* Роль экспертно-технического персонала в работе организации. Руководители компаний США в ранний период менеджмента полагались лишь на собственное умение и знание и пренебрегали экспертным советом со стороны юристов, бухгалтеров, консультантов и инженеров. Однако по мере усложнения управленческой деятельности все чаще приходилось обращаться за советом к техническим экспертам, так как ни один руководитель не может стать специалистом сразу во всех областях, необходимых для успешного ведения дела.

*Четвертый принцип: дисциплина (discipline).* Работа ради достижения общих идеалов в дисциплинированной организации проявляется преимущественно в форме сотрудничества, и в доказательство этого положения Эмерсон приводит пример пчелиного улья: кажется, что ни одна пчела не подчинена другой, но “дух улья” настолько крепок, что каждая из них, занятая своим делом, фанатически верит в то, что и каждая другая пчела столь же добросовестно и упорно работает на благо улья. В связи с такого рода дисциплиной известно замечание Эмерсона о том, что “сотрудничество — это не принцип, но его отсутствие — это уже преступление”.

*Пятый принцип: честное ведение дела (fair deal).* Руководитель должен иметь три важных человеческих качества: понимание общности интересов всех сотрудников организации, творческое воображение и чувство справедливости. Одна из сложнейших и труднораазрешимых проблем в деле создания климата справедливых отношений — неумение соблюдать паритет между оплатой и производительностью. Система вознаграждения за труд должна быть такой, чтобы ее уровень на сегодняшний день казался приемлемым и оставалась надежда на лучшее завтра. Подобные системы вознаграждения порождают атмосферу подъема и положительного побуждения к производительному труду.

*Шестой принцип: ведение прямого, адекватного и постоянного учета (keeping reliable, immediate, adequate and permanent records).* Учетные документы содержат для руководителей больше информации, чем можно получить путем непосредственного восприятия. Эти документы предупреждают, напоминают о прошлом опыте и позволяют прогнозировать будущее. Эмерсон был убежден, что ни один руководитель не может оценить состояние дел в своей компании, если отсутствуют данные о нормативах и ценах на материалы, ставках заработной платы и т.д. Только анализируя все показатели, менеджер может правильно судить о реальном уровне производительности и определять степень эффективности в сравнении с заданными нормативами.

*Седьмой принцип: диспетчеризация (dispatching)* — аспект планирования, который состоит в календарном планировании времени и затрат по аналогии с графиком движения железнодорожных поездов.

*Восьмой принцип: стандарты и графики (standards and schedules).* Заданный набор правил или предписаний, общепризнанных в определенной сфере деятельности. Эти стандарты и нормы могут быть представлены в виде строгих математических формул или в ином виде, если они не поддаются количественной оценке, но в любом случае они играют существенную роль в достижении высокого уровня эффективности. Особое значение классики менеджмента придавали применению стандартов при калькуляции затрат, определении нормативов времени и премиальных вознаграждений, а знание и соблюдение нормативных затрат в деле мотивации к производительному труду должны, по их утверждению, предотвращать негативные влияния, так как “эффективности невозможно добиться от переутомленных, низкооплачиваемых и ожесточенных рабочих”.

*Девятый принцип: стандартизированные условия (standardized conditions).* Часто возникает искушение перескочить через настоящее и начать детальное планирование будущего, опираясь на технические приемы и эмпирические правила, действовавшие в прошлом. Эмерсон подчеркивал, что даже крупнейшие промышленные компании США были связаны техническими условиями, унаследованными от невежественного и неэффективного прошлого, графики часто не выдерживаются и вместо рационального контроля приходится предпринимать трудоемкие аварийные усилия.

*Десятый принцип: стандартизация операций (standardization of operations).* Хорошие результаты невозможно получить чисто случайно. Стандартизация операций обеспечивает вероятность получения высоких результатов, в этом случае для достижения высокой эффективности достаточно соответствующих умственных способностей, силы воли и организационных навыков, позволяющих соотносить свои действия со стандартными предписаниями.

*Одиннадцатый принцип: нормативные и практические инструкции (standard practice instructions written).* Постоянно действующие предписания и наставления к прак-

тическим действиям на предприятии. Они служат пособиями для обучения персонала в организации и последовательного совершенствования выполнения заданий. Конечно, составление подобных документов требует много времени и труда, тем более что американцам, считал Эмерсон, свойственно останавливаться там, где следовало бы эти трудности преодолевать.

*Двенадцатый принцип: вознаграждение за эффективный труд (efficiency reward).* Адекватная система оплаты труда позволяет рабочему ощущать ту значимость, которую его труд имеет для предприятия. Вознаграждение за эффективный труд — это признание продуктивности на рабочем месте в пределах ответственности работника. Оптимальной мерой эффективности должен быть при этом не максимум мускульных усилий в течение краткого периода, а скорее комбинация умственного и физического труда, которая обеспечивает рабочему по возможности самые благоприятные условия для одинаково производительного труда как в настоящем, так и в будущем.

**ЭТИЧЕСКИЕ НОРМЫ КОРПОРАТИВНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ (ethical standards in the corporate responsibility)** — социальная направленность менеджмента и ее выражение в деятельности менеджеров. Опрос мнений 513 ведущих руководителей компаний в США показал, что они придают большое значение высоким этическим нормам в своей работе, но лишь 40% из них удовлетворены достигнутыми результатами. Точно так же существует значительный разрыв, например, между осознанием необходимости охраны окружающей среды, принятия социально ответственных решений и теми практическими результатами, которые мы имеем.

**ЭФФЕКТ ЖАДНОСТИ (greed effect)** — связанный с характерным для начала 80-х годов XX в. в США феноменом “золотых парашютов” для руководителей высшего ранга, попытка дать толкование этому явлению. С точки зрения своих социальных интересов профсоюзы жалуются на эти чрезмерные и явно не заслуженные вознаграждения менеджерам, держатели акций высказывают свое недовольство тем, что менеджеры уже не выступают в качестве их агентов и работают только на себя. Вместе с тем оправданием таких компенсационных пакетов (“парашютов”) может быть тот факт, что, например, президент корпорации, входящей в регистр 500 ведущих фирм журнала “Fortune”, который дает работу многим тысячам людей и располагает активами на сумму, превышающую бюджет некоторых штатов, не должен зарабатывать меньше, чем какая-нибудь рок-звезда или профессиональный спортсмен. Рынок определяет экономическую значимость всех товаров и услуг, и талант руководителя корпорации должен входить в число наиболее дефицитных и ценных национальных ресурсов. Несмотря на эти чрезмерные, может быть, даже скандально высокие оклады, многие из нас доверили бы свою судьбу скорее руководителям корпораций, чем профессиональным спортсменам или звездам шоу-бизнеса.

**ЭФФЕКТИВНОСТЬ И ИННОВАЦИИ (efficiency and innovations)** — идея о том, что новаторство в менеджменте может быть объектом изучения и практики и руководителям следует целеустремленно искать источники инноваций, прибегая к доступным им средствам (Друкер). В качестве примера новаторского предпринимательства называют Рэя Крока — руководителя компании “Macdonald's”. Сам Крок не изобрел ничего, он просто стандартизировал продукцию и способы производства, организовал обучение персонала на основе анализа рабочих операций, выработал нормативы, призванные обеспечить успех. Другими словами, передовые управленческие идеи и приемы он применил для того, чтобы создать приемлемую для потребителя систему ценностей, так что продукция компании пользуется широким спросом во всем мире, а золотые арки — эмблема “Macdonald's” — одинаково хорошо известны в Чикаго, Париже, Хьюстоне, Мюнхене, Женеве или Рио-де-Жанейро.

**ЭФФЕКТИВНОСТЬ И СФЕРА УСЛУГ (efficiency and service-oriented occupations)** — растущее значение мер по повышению и измерению эффективности в непроизводственных отраслях, по мере того как экономика все в большей мере ориентируется на оказание услуг. В настоящее время большая часть американской рабочей силы занята уже не на сталелитейных или автомобильных заводах, а работает в качестве инженеров, парик-

махеров, учителей, врачей или охранников. В то же время мы еще мало знаем о возможностях повышения эффективности труда специалистов в сфере услуг, где в будущем будет занята основная масса рабочей силы США. В этой связи менеджмент должен быть готов к разрешению уникальных проблем повышения эффективности, которые рано или поздно дадут о себе знать в этой быстрорастущей сфере деятельности.

**ЭФФЕКТИВНОСТЬ, ОПРЕДЕЛЕНИЕ (efficiency, defined)** — в экономике и в конечном счете в менеджменте максимизация результата при минимальных затратах. Так, в производстве автомобилей это означает выпуск возможно большего числа машин с наименьшими затратами земли, труда, капитала и управленческих ресурсов. Таким образом, издержки вполне контролируются, прибыль в разумных пределах достаточна, а продажная цена может быть такой, что обеспечивает нормальный сбыт продукции в условиях жесткой ценовой конкуренции. Как утверждал Эмерсон, высокой производительности можно достичь только в том случае, если «нужная вещь сделана должным образом, нужным человеком, в нужном месте и в нужное время».

**ЮР ЭНДРИО (Ure, Andrew)** — шотландский исследователь английской фабричной (текстильной) системы, автор лучшей из когда-либо написанных книг по этой теме «Философия производства» [229]. Книга содержит массу демографических материалов, здесь впервые были воспроизведены данные о среднем возрасте британских промышленных рабочих, их распределении по полу, состоянию здоровья, их жалобах и привычках вне работы. Важные аспекты философии Ю. были сформулированы в связи с попыткой опровергнуть данные знаменитого доклада Сэдлера. Возражая автору доклада, обвинявшему машины и фабричную систему в тяжелых условиях существования рабочих, Ю. высказывал прямо противоположное мнение: подлинным виновником тяжелых условий труда была как раз недостаточная механизация труда на фабриках и система надзора на рабочих местах. Последовательная специализация и механизация, считал Ю., не только улучшат условия труда, но и увеличат благосостояние рабочего класса в целом.

# Оглавление

Об авторе и его книге	5
Предисловие	6
Введение. От классических идей до практического действия	11
<b>Часть I. Истоки современной управленческой мысли</b>	
Глава 1. Прогресс через специализацию. От изготовления булавок к роботам	17
Глава 2. В поисках эффективности. Евангелие научного менеджмента	29
<b>Часть II. Слияние искусства и науки менеджмента</b>	
Глава 3. Наука и менеджмент. В поисках легитимности	47
Глава 4. Принятие решений. Сердце управленческой деятельности	62
Глава 5. Чем на самом деле занимаются менеджеры. Рациональный и нерациональный взгляды	79
<b>Часть III. Управление целенаправленными системами</b>	
Глава 6. Постановка целей и управление заданиями. Выработка целей организационной структуры	96
Глава 7. Управленческая ответственность. Балансирование между подотчетностью, обязательствами и ценностями	112
<b>Часть IV. Управление человеческим фактором</b>	
Глава 8. Труд и мотивация. Исследование основных допущений о природе человека	129
Глава 9. Лидерство. Искусство, стиль, наука?	147

**Часть V. Управление координацией  
и переменами**

	164
Глава 10. Власть и влияние. Применение управленческих прав и способностей	166
Глава 11. Организационная структура и ее изменения. Управление в условиях отсутствия абсолютов	181
Глава 12. Непреходящие уроки классической литературы по менеджменту	197
Список литературы	210
Словарь	221

**У. Джек Дункан**

**Основопологающие идеи в менеджменте.**

Уроки основоположников менеджмента  
и управленческой практики

Редакторы *З.А. Басырова, И.В. Башнина*

Художник *И.П. Смирнов*

Компьютерная подготовка оригинала-макета *Н.И. Усановой*

Технический редактор *Л.А. Зотова*

Корректоры *А.С. Rogозина, Л.М. Филькова*

ЛР № 064377 от 04.01.96 г.

Подписано в печать 04.04.96.

Формат 70×100<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Бумага офсетная. Гарнитура Вариант.

Печать офсетная. Усл. печ. л. 22,1.

Уч.-изд. л. 22.4. Тираж 10 000 экз. Заказ ~~2955~~ Изд. № 24.

Издательство "Дело"

117571, Москва, пр. Вернадского, 82.

Отпечатано в Московской типографии № 5

Комитета Российской Федерации по печати

129243, Москва, ул. Маломосковская, 21.