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.

gaudeamus

А.И. Кравченко

Учебное пособие
для вузов

ИСТОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
им. М.В. Ломоносова

Учебное пособие для вузов

А. И. Кравченко

ИСТОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Допущено Учебно-методическим объединением по классическому университетскому образованию в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям «социология» и «социальная антропология»

Москва
Академический Проект
2005

Москва
Трикста
2005

УДК 334
ББК 65.29
К78

Кравченко А.И.
К78 История менеджмента: Учебное пособие для вузов.— 5-е изд. — М.: Академический Проект: Трикста, 2005.— 560 с. — («*Gaudeamus*»)

ISBN 5-8291-0628-0 (Академический Проект)
ISBN 5-902358-63-9 (Трикста)

В книге рассматривается история мировой науки управления с древнейших времен до наших дней. Автор освещает проблемы античного менежмента, управленческих революций, концепцию лидерства Маккиавелли, классическую школу управления и в связи с ней — взгляды Фредерика Тейлора, Макса Вебера, Анри Файоля, а также воззрения представителей школы «человеческих отношений», в том числе теории мотиваций и (или) руководство Элтона Мейо, Фредерика Херцберга, Дугласа МакГрегора и др.

Проблемы мотивации поведения предпринимателей, стратегический менеджмент, управление качеством и другие концепции современного менеджмента.

Книга адресована студентам экономических и социологических специальностей, преподавателям и аспирантам, а также всем, кто интересуется проблемами управления.

УДК 334
ББК 65.29

ISBN 5-8291-0628-0
ISBN 5-902358-63-9

© Кравченко А.И., 2002
© Академический Проект, оригинал-макет, оформление, 2005
© Трикста, 2005

От автора

Еще недавно понятия «менеджмент» и «менеджер» звучали непривычно. Сегодня в стране возникли сотни курсов, семинаров, школ бизнеса и менеджмента. Некоторые опираются на солидный зарубежный опыт и привлекают иностранных консультантов. Но желающих приобщиться к основам современного менеджмента гораздо больше — спрос явно превышает предложение.

И тогда остается единственный путь — самообразование. Но и он мало кому доступен, особенно на периферии. В стране не хватает литературы. Предлагаемая книга призвана в какой-то мере помочь изучающим историю менеджмента. Конечно, она не охватывает всех проблем. В поле зрения автора попали прежде всего исторические аспекты, а из современности — те методы и концепции, которые связаны с управлением персоналом. Но это — сердцевина менеджмента.

Personnel Management включает социологические и социально-психологические концепции, принципы и конкретные методы эффективного управления персоналом. Изложение учебного курса обычно начинается с краткой истории предмета исследования, классификации основных школ и направлений, а завершается технологией «человеческих отношений». Кроме того, в содержание цикла обучения включаются такие вопросы, как структура организации, динамика взаимоотношений между руководителем и подчиненными, мотивация и стимулирование труда, модели организационного поведения людей, лидерство и стиль руководства, межличностные отношения в малой рабочей группе, разрешение конфликтов, прикладные програм-

мы повышения производительности, управления по целям, обогащения труда, партисипативного менеджмента и некоторые другие темы. Литература по управлению в США, Японии и Западной Европе, учитывая научные монографии, статьи в десятках журналов, газетах и других периодических изданиях, а также учебники, пособия, методики, насчитывает сотни тысяч названий. В этой области мы неизмеримо отстаем от цивилизованных стран.

Причин тому много. В 20-е годы у нас наблюдался расцвет исследований в области организации труда и управления. Сегодня мы с ностальгией вспоминаем имена крупнейших представителей отечественной науки — А.Гастева, П.Керженцева, С.Струмилина, Н.Кондратьева, Ф.Дунаевского, Н.Витке, которые достигли значительных успехов. В области НОТ тогда действовало более десяти научно-исследовательских институтов во главе со знаменитым ЦИТом. На предприятиях существовали десятки, если не сотни, психотехнических и социоинженерных лабораторий — предшественников современных служб социального развития.

В те годы мы не стеснялись учиться у капиталистов. В издававшемся Центральным институтом труда журнале «Организация труда» существовала специальная рубрика «За рубежом». Здесь помещались сообщения о всех сколько-нибудь примечательных конференциях по менеджменту, промышленной гигиене, теории и практике администрирования. Свежие новости поступали из Брюсселя, Парижа, Нью-Йорка, Лондона, Берлина. Редакция журнала, а в нее входили и зарубежные ученые, не только держала читателей в курсе международной жизни, но и давала анализ передовых методик и программ управления, созданных за рубежом. Кроме цитовского журнала зарубежная информация поступала и по другим каналам. В стране переводилось тогда до 70 % зарубежных монографий.

По отношению к отечественной науке управления слово «менеджмент» не применялось. В 20-е годы предпочитали говорить о «научной организации труда». Но многие прикладные исследования, социоинженерные проекты, методики профессионального обучения, психологические тесты, эксперименты в области психо-

логии труда и межличностных отношений, вне всякого сомнения, можно отнести к социологии менеджмента. Они получили признание за рубежом. Отдельные цитовские программы считались приоритетными, не знающими аналогов в мировой практике. У А.Гастева и его коллег учились даже зарубежные специалисты.

Вслед за кратковременным всплеском наступил глубокий период застоя. С конца 20-х до конца 50-х годов в стране не было разработано практически ничего существенного, что могло бы обогатить отечественный или зарубежный опыт управления. Именно в эти три десятилетия за рубежом, прежде всего в США, отмечается фундаментальный сдвиг в области науки управления. Знаменитые Хоторнские эксперименты (1927—1932), заложившие основания современной индустриальной социологии и психологии, происходили в тот период, когда в нашей стране постепенно начиналось свертывание научных исследований. В период с 30-х по 60-е годы в США созданы теории управления, которые и по сей день считаются классическими. Напротив, в СССР не произошло никакого накопления научных фактов, а то, что было создано раньше, безвозвратно потеряно. В тот момент менеджмент практически исчез из поля зрения советских ученых и хозяйственных руководителей.

Начиная с 60-х годов наблюдается некоторое оживление по отношению к зарубежному опыту. Появляются первые книги и переводы. В 1970 г. переведен сокращенный вариант шеститомного «Курса для высшего управленческого персонала», изданного в США в 1964 г. Пожалуй, впервые менеджмент предстал во всем своем объеме и сложности. Мы смогли узнать не только о подготовке управленческих кадров за рубежом, структуре и методах управления, организации сбыта, юридических вопросах бизнеса и руководстве финансами, но и о том, что можно было бы назвать социологией бизнеса. В особой главе — «Советы управляющему» — приводились традиционные для сферы «человеческих отношений» типы делегирования полномочий, методы ведения беседы и разрешения конфликтов, правила межличностных отношений.

«Эпоха оттепели» вселила надежду и оптимизм. Думалось, что теперь-то отечественная социологи-

ческая и экономическая мысль сможет вести открытый диалог с зарубежной наукой, приобщаясь к ее лучшим достижениям. Однако идеологические ограничения проникли и в эту, казалось бы, весьма далекую от политики сферу. Видный советский специалист по организации и управлению В.Афанасьев вспоминал: «В 1967 году написал книгу «Об интенсификации развития социалистического общества». Ее не хотели издавать все из-за той же тейлоровской «буржуазной» идеи «выжимания пота»... И само понятие «управление» вызвало волну протестов. Какое там управление! Есть у нас политика партии, научное политическое руководство, а управление, менеджеризм — западное, «буржуазное» изобретение» (Правда. 1989. 8 сентября).

В третьем томе «Философской энциклопедии», изданном в 1964 г., нет статьи о менеджменте, но зато есть о менеджеризме. В ней разъясняется, что менеджеризм является апологией капиталистического способа производства. Удивительно, но и через 25 лет в «Кратком словаре по социологии», изданном уже в 1989 г., о менеджеризме говорится, что эта буржуазная управленческая доктрина имеет явно выраженную апологетическую окраску, игнорирует антагонистические противоречия и неадекватно отражает реальность.

Именно в 60-е годы сформировался своеобразный подход, который вплоть до середины 80-х годов определял официальное отношение к зарубежной науке управления. Его суть состоит в следующем: из всего богатства капиталистического опыта для практики социалистического строительства можно брать только конкретно-практические методы руководства, а теоретическое содержание, обозначаемое как идеология менеджеризма, надо отбросить.

Компромиссная формула, разорвавшая две органические составные части менеджмента — его теорию и практику, была, конечно, данью времени. В условиях господства идеологических запретов иной подход, видимо, был немыслим. В принципе, такая формула, взятая на вооружение в качестве методологического руководства, ненаучна. Она превращает в абстрактную схему то, что создавалось десятилетиями как единый творческий процесс.

Но у нее были позитивные стороны. Благодаря ей можно было, не боясь обвинений в протаскивании чуждой нам идеологии, писать о конкретных исследованиях в области организации труда и подготовки управленческого персонала. Постепенно термин «менеджеризм» уступил место понятию «менеджмент». Сегодня это реальность, о которой говорят вслух и всерьез. Вместе со словами «рынок», «конъюнктура», «реклама» приходят и другие — «бизнес», «предпринимательство». Они неразрывно связаны с понятием «менеджмент», отражающим специфическую реальность. Постепенно мы начинаем осознавать, что западный менеджмент — прежде всего особая субкультура со своими ценностями, нормами и законами, а не просто совокупность технических процедур и методов.

Использование западной технологии без анализа философии менеджмента — путь, ведущий в никуда. Освоение методических приемов должно сопровождаться анализом фундаментальных путей, на которых эти приемы создавались. Передовые технологии, разработанные за рубежом, будут совсем иначе выглядеть в нашей среде. Механическое заимствование лишь углубляет пропасть, отделяющую нас от Запада. Вряд ли мы когда-либо разгадаем феномен успеха менеджмента, если будем подходить к нему только как к технике управления. Менеджмент — прежде всего философия и культура управления. Японский стиль управления технически ничего нового из себя не представляет. Его загадка — в культурном коде, новом типе поведения и отношений между людьми.

Социальная и экономическая реальность, с которой повседневно приходится сталкиваться нынешнему управленцу, имеет одно неприятное свойство. Она изменяется быстрее, чем меняются наши представления о ней. Не успеваешь оглянуться, как жизненный опыт, накопленный за долгие годы, и устоявшиеся знания, почерпнутые из книг, уже не помогают, а мешают принять единственно верное решение. Забастовки и трудовые конфликты, сделавшиеся в наше дни массовым явлением, со всей очевидностью высветили тот факт, что многие хозяйственники не знают механизма человеческих отношений и мотивов поведения рабочих.

Еще сложнее обстоит дело, когда наши хозяйственники выходят на международную арену и вступают в деловые контакты с зарубежными партнерами. Незнание рыночных законов и коммерческой рекламы, конечно же, затрудняет общение. Но самое главное в том, что наши управленцы и их зарубежные визави говорят, если так можно выразиться, на разных концептуальных языках. За спиной у первых отрывочные сведения, почерпнутые из курса исторического материализма, а у вторых — фундаментальные знания основ социологии управления, современных концепций мотивации и нововведения, практические курсы в области деловых игр, социальной технологии, прикладных исследований.

Диалог культур и приобщение к общечеловеческим ценностям, о чем мы очень много говорим сегодня, не должны ограничиваться сферой гуманитарных мероприятий и философских симпозиумов. Нужны конкретные, ощутимые шаги в области делового взаимопонимания, человеческих контактов. Такие знания и практические навыки призван дать именно менеджмент. По своей природе он интернационален: Ф.Тейлор, П.Друкер или А.Гастев в равной мере признаются классиками научной организации труда и управления во всех странах, творцами нового подхода к пониманию человеческого фактора.

Книга задумана таким образом, чтобы постепенно сформировать у читателя целостное знание о науке и практике менеджмента. После каждой главы даются вопросы, углубляющие понимание материала; некоторые из них сопровождаются конкретными примерами. В конце книги приводятся задачи и упражнения по всему пройденному материалу. С их помощью преподаватель сможет контролировать качество знаний учащихся. Упражнения можно разбить на группы, по пять в каждой серии. Таким способом вы получите микротест. Пять упражнений — пять баллов. От количества выполненных упражнений зависит оценка учащегося. Очень просто и очень эффективно. Если не верите — проверьте сами. В конце книги приведены ответы.

Глава 1

ИСТОРИЧЕСКОЕ ЗНАЧЕНИЕ ТЕРМИНА «МЕНЕДЖМЕНТ»

Трудно установить с предельной точностью, какова этимология термина «менеджмент». Специальные работы мне не попадались. Однако истинное значение слова мы можем установить, выявляя его исторические корни.

Античный демагог

В античной Греции буквального аналога слову «менеджмент» не существовало. Самое близкое по звучанию и значению слово master имело значение «ведущий поиски», «умеющий разыскивать», но никак не «умеющий руководить». Искусство управления людьми по-гречески именовалось «демагогией». Странно, но таким оскорбительным для нашего слуха словом называли тех, кто брал на себя нелегкие и ответственные функции. (Было еще одно слово — «кибернетика», т. е. кораблевождение. Но об этом позже.) «Demagogia» переводится как «руководство народом», «управление страной» (demos — народ, ago — веду). Расцвет древнегреческой демократии требовал специфической формы управления — умения с помощью слова повести за собой массы людей. Расцвет риторики и ораторского искусства приходится, как правило, на периоды демократических режимов. (И сегодня, в 90-е годы XX века, с установлением в России демократической власти, расцвели популизм, заигрывание с народом, стремление завоевать авторитет словесными обещаниями и, если хотите, демагогией). Большие массы людей, имевших статус свободных граждан, принудить силой к чему-либо было практически невозможно. Другой метод управления — «рукоприкладство», т. е. умение вести за

собой при помощи физического воздействия, представлявшее собой специфику тиранического режима, неограниченную власть государя, — назывался «деспотизмом».

Деспотия - неограниченная власть

Итак, греческое слово despoteia именовало неограниченную власть одного лица, стоящего над народом, т. е. нечто противоположное демагогии. Однако первоначально словом «деспот» обозначали также домохозяина, владельца, начальника и предводителя. Естественно, это совсем другой тип социальных отношений. Демагог имеет дело с равными себе гражданами, свободными в своем волеизъявлении. Для того, чтобы как-то выдвинуться, стать вождем, надо воздействовать на сознание, разум и душу людей. Отсюда и расцвет ораторского искусства.

«Деспотия» — это прежде всего власть господина над рабами. Ни о какой свободе и равноправии речи быть не может. Деспотизм — тип руководства, основанный на самовластии, стремлении человека к неограниченному господству. Методы принуждения здесь неизбежны (корень «дес» в древнегреческом означал «связывать», «сковывать»).

Своекорыстный искатель популярности

Если вначале слово «демагогия» означало искусство предводительствовать народом, то затем оно приобрело негативный оттенок. Демагогия стала синонимом заискивания перед народом. Логика перехода от «руководить» к «делать нечто, чтобы снискать благословение народа», весьма поучительна. У Аристотеля можно встретить мысль о том, что олигархи (олигархия — власть немногих) при помощи демагогических приемов, словесной эквивилибристики склоняли на свою сторону народ и меняли государственный строй. Демократия вырождалась в олигархию благодаря демократическим же приемам.

Таким образом, слово «демагог» обозначает одновременно государственного деятеля и своекорыстного

искателя народной популярности. «Демо-кратия» означает силу или власть народа, а «дема-гогия» — искусство манипулировать этой властью во вред самому народу.

Педагог и наставник

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

О руководителе как воспитателе говорили не только древние. В течение семидесяти лет руководитель в нашей стране ассоциировался в первую очередь с наставником, воспитателем. Коллектив брал тунеядца «на поруки», а руководитель воспитывал его. Дело оказалось зряшным — воспитывать в условиях уравниловки невозможно. Наставничество оборачивалось морализаторством. Поглощенный им, руководитель отвлекался от своих профессионально-производственных функций, от управления делами.

Самое удивительное то, что и прагматичные американцы склонны к наставничеству и воспитанию. Не все, конечно. Но и Тейлор в конце 80-х годов XIX века, и Р.Уотермен в начала 80-х годов XX века говорили об одном и том же: подчиненные — взрослые дети, а руководитель — отец и наставник. Собственно говоря, патерналистский стиль управления (патернализм) означает именно «отечески-заботливый», ибо латинское «pater» переводится как «отец». Только у американцев воспитательно-наставительские функции никогда не вытесняли производственные.

Видимо, мотивы демагогии и педагогики — универсальные символы управления во все исторические эпохи и у всех народов. Но в Древней Греции они впервые были обнаружены со всей яркостью и очевидностью.

Предприниматель и менеджер

Время шло, и на смену греческой цивилизации пришла римская. В латинском языке существует слово mancepts — предприниматель, подрядчик. Первоначально так назывался откупщик государственных доходов. В Древнем Риме mancipium обозначало право собственности и само имущество, находящееся в чьей-либо собственности. Но вот что характерно: мы опять сталкиваемся с «двоемыслием» слова. «Mancipium» обозначало, с одной стороны, неограниченную власть, а с другой — ее полное отсутствие, бесправное положение раба. Почему такое стало возможным? Дело в том, что «mancipio» означает «передавать в собственность», покупать что-либо (или даже кого-либо). Рабы в Древнем Риме являлись частью имущества, собственностью рабовладельца. Их можно было покупать или передавать в собственность (наследовать).

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

А что же означает «capio»? Нетрудно догадаться, что перед нами — прародитель самого главного термина современной экономики — капитала. Действительно, capio обозначает приобретать, наследовать, прибирать к рукам, присваивать. Теперь сравним ряды значений двух слов — manus и capio. Мы видим их смысловое и содержательное сходство: производить и накапливать, трудиться и присваивать. Поэто-

му mancepts и переводится как «предприниматель» — человек, заработавший капитал своими руками, своим трудом, не только упорством, но также хитростью и ловкостью.

Искусство выездки

Неожиданную интерпретацию современного термина «менеджмент» предлагает немецкий историк И.Шайд. Он выводит его этимологию из итальянского maneggiare — умения управлять лошадью [48, с. 291]. Но причем здесь лошадь? Никакого сходства между двумя терминами вроде бы нет. С одной стороны, предприниматель и капиталист, с другой — искусный наездник. Что между ними общего? Слова, похожие только по звучанию, имеют совершенно разные, чуть ли не противоположные смысловые ряды. Однако не будет торопиться с выводами.

Английское слово «manage» означает не просто управлять, но ухитряться, не просто руководить, но умудряться. Иными словами, не «вкалывать» в поте лица, а ловчить, ловить удачу, укрощать или усмирять других. Умение управлять лошадью заключается в том, чтобы она «исполняла определенные движения, которые, будучи на свободе, она выполняет в некоторых условиях совершенно свободно». «Управление есть совокупность искусства и науки, задача которых, во-первых, стимулировать людей и направлять их, чтобы они действовали в рамках порученного им дела так же, как они поступали бы по собственной инициативе при условии понимания ими всех взаимосвязей, причин и последствий каждой конкретной ситуации; и, во-вторых, объединять деятельность всех людей внутри организации...» [48, с. 291].

Мотивация добровольного подчинения

Конечно, управление лошадью и управление персоналом — вещи разные. Но не настолько, чтобы не видеть общие моменты, определяющие саму специфику управления как искусства. Оно, это искусство, как раз и заключается в умении или, если хотите, хитрости так регулировать действия людей, чтобы они

этого не замечали, чтобы они не чувствовали над собою никакого давления или насилия. Иными словами, выполняя поручение, подчиненные должны вести себя так, будто действуют по собственной инициативе. Стало быть, главное в искусстве менеджера — мотивировать и заинтересовать людей в добровольном подчинении.

Если вы принуждаете или манипулируете, т. е. действуете методом «кнута и пряника», то это не менеджмент. Назовите его управлением, руководством или как-то еще, но с искусством менеджера оно не имеет ничего общего. С лошадью тоже можно обращаться по-разному, например, впрячь ее в тяжелую повозку и постоянно подхлестывать плетью, когда она сопротивляется. Однако с искусством верховой езды это не имеет ничего общего.

Стало быть, искусство управления лошадью и искусство управления человеком может принимать самые разные формы — от грубого понукания или прямой лести до очень тонкого стимулирования с таким расчетом, чтобы объект управления не чувствовал никакой скованности, выполняя чужие приказы как свои собственные задачи.

Невидимые факторы успеха

Великий немецкий социолог Макс Вебер писал: после того, как капитализм зародился и вошел в свою более зрелую форму, функции и деятельность менеджера изменились. В период первоначального накопления успех предпринимателя зависел от размеров капитала, который он вкладывал в дело, наличия квалифицированных кадров и главное — современной техники и технологии. Они на 80% определяли успех бизнеса. Но в дальнейшем успех дела все сильнее зависел от умения предпринимателя лавировать на рынке, выгодно сбывать продукцию, знать маркетинг, обходить конкурентов, находить выгодных поставщиков и клиентов. Короче говоря, успех определялся умением ловчить, лавировать в лабиринте невидимых факторов, включающих в себя психологию потребителей, их установки, мотивы и предпочтения.

Менеджер - наемный работник

Предприниматель — частный собственник, владелец капитала. Когда фирма небольшая, он самолично справляется и с экономическими, и с техническими, и с собственно управленческими задачами. Но когда масштабы предприятия расширяются, ему требуется профессиональный помощник. Менеджер — наемный работник, а не компаньон капиталиста. Он искушен в том, с чем предприниматель справляется не столь успешно. В профессиональные обязанности менеджера входит тонкое искусство руководства людьми, умение мотивировать и заинтересовывать их.

Мальчик на побегушках?

В книге «Менеджмент и Макиавелли», получившей широкую известность на Западе, Энтони Джей делает весьма любопытные наблюдения о значении интересующих нас понятий [98, с. 81 – 83]. Слово «менеджер», по мнению американского социолога, несет оскорбительный, уничижительный оттенок. Ведь в него вкладывается такой смысл: менеджер — тот, кто назначен собственником выполнять кое-какие дела в его отсутствие. Менеджера эпохи первоначального накопления воспринимали то как «заместителя» капиталиста, то как «мальчика на побегушках».

Напротив, в слове «директор» присутствует нечто от богатства и солидности. Даже слово «рабочий» полно скромного достоинства, но «менеджер» звучит угрожающе. По существу «менеджер» всего лишь более мягкое выражение (эвфемизм) для обозначения надсмотрщика или мастера. Если вспомнить, что при старой фабричной системе (мануфактуре) мастер был полновластным хозяином на производстве — он увольнял и принимал на работу людей, назначал норму выработки и определял размер зарплаты, наказывал (в том числе с помощью рукоприкладства) и вознаграждал рабочих, — то окажется, что угрожающие нотки в этом слове, несомненно, присутствуют.

Слово «менеджер», по мнению Э.Джея, восходит к тем незапамятным временам, когда собственник шахты или медеплавильного завода не мог поспеть сразу

во все места, т. е. не мог осуществлять личный надзор за простыми, в сущности, производственными процессами. Вот он и нанял помощника, руководившего в его отсутствие. Менеджеры тогда рекрутировались даже из среды рабочих и на них перекладывались самые неприятные задачи, которые до того выполнял работодатель.

Вопросы к главе

1. Чем различаются и в чем похожи термины «демагогия» и «педагогика»?
2. Что такое патерналистский стиль управления?
3. Можно ли популизм считать разновидностью демагогии?
4. Почему Э. Джей выделяет уничижительный смысл слова «менеджер»?
5. Какой стиль — демократический или авторитарный — больше соответствует управлению персоналом?

Глава 2

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕВОЛЮЦИИ

В первой главе мы рассмотрели историю понятия «менеджмент» и смену стилей руководства. А теперь обратимся к истории менеджмента как социального института и смене типов управления. Выберем только ключевые, самые главные моменты, когда менеджмент изменялся настолько радикально, что в пору говорить об управленческих революциях. Таким образом, под управленческой революцией мы будем понимать переход от одного качественного состояния менеджмента к другому.

Первая управленческая революция

Первая революция произошла 4 — 5 тыс. лет назад — в период формирования рабовладельческих государств на Древнем Востоке. В Шумере, Египте и Аккаде историки менеджмента отметили первую трансформацию — превращение касты священников в касту религиозных функционеров, т. е. менеджеров. Это удалось сделать благодаря тому, что они удачно переформулировали религиозные принципы. Если раньше боги требовали человеческих жертв, то теперь, как заявляли жрецы, они не нужны. Богам стали приносить не человеческую жизнь, а символическую жертву. Достаточно, если верующие ограничатся подношением денег, скота, масла, ремесленных изделий и даже пирогов [96, с. 5 — 6].

В результате на свет явился принципиально новый тип деловых людей — еще не коммерческий делец или капиталистический предприниматель, но уже и не религиозный деятель, чуждый всякой наживы. Собираемая с населения дань, под видом отправления религиозного обряда, не пропадала даром. Она скапливалась,

обменивалась и пускалась в дело. Оборотливые шумерские жрецы вскоре стали самым богатым и влиятельным классом. Их нельзя назвать классом собственников, так как приносимое в жертву являлось собственностью богов, а не людей. Оно не могло присваиваться в личное пользование явным образом. Деньги для жрецов не служили самоцелью, они были побочным результатом религиозной и государственной деятельности. Ведь жрецы, помимо соблюдения ритуальных почестей, заведовали сбором налогов, управляли государственной казной, распределяли государственный бюджет, ведали имущественными делами.

Деловые отношения и письменность

Сохранились глиняные таблички, на которых жрецы Шумера аккуратно вели юридические, исторические и деловые записи. Некоторые из них, говорит американский историк, автор известного учебника по менеджменту Ричард Ходжеттс, относились к практике управления шумерских священников. Жрецы прилежно вели деловую документацию, бухгалтерские счета, осуществляли снабженческие, контрольные, плановые и прочие функции. Сегодня эти функции составляют содержание управленческого процесса.

Побочный результат управленческой деятельности жрецов — появление письменности. Запомнить весь объем деловой информации было невозможно, к тому же приходилось производить непростые расчеты. Из чисто утилитарной надобности родился письменный язык, которым в последствии овладели и низшие слои населения. И опять же, проникновение письменности в народные массы происходило не как благотворительная акция жрецов, решивших просветить шумерцев. Рядовые шумерцы овладевали навыками письменного языка в той мере, в какой им приходилось постоянно отвечать на различного рода запросы, официальные приказы, вести тяжбы, рассчитывать свой бюджет.

Итак, в результате первой революции менеджмент сформировался как инструмент коммерческой и религиозной деятельности, превратившись позже в социальный институт и профессиональное занятие.

Вторая управленческая революция

Вторая революция в области менеджмента произошла приблизительно через тысячу лет после первой и связана с именем вавилонского правителя Хаммурапи (1792 – 1750 гг. до н. э.). Выдающийся политик и полководец, он подчинил соседние Мессопотамию и Ассирию. Для управления обширными владениями требовалась эффективная административная система, с помощью которой можно было бы успешно руководить страной не по личному произволу или племенному праву, а на основе единообразных написанных законов. Знаменитый свод Хаммурапи, содержащий 285 законов управления различными сферами жизни общества, — ценный памятник древневосточного права и этап в истории менеджмента.

Выдающееся значение кодекса Хаммурапи, регулировавшего все многообразие общественных отношений между социальными группами населения, состоит в том, что он создал первую формальную систему администрирования. Даже если бы Хаммурапи не сделал больше ничего, пишет Р.Ходжеттс, то и в этом случае он занял бы достойное место в ряду исторических персоналий менеджмента. Но он пошел дальше, считает американский историк. Хаммурапи выработал оригинальный лидерский стиль, постоянно поддерживая в подданных образ заботливого опекуна и защитника народа [96, с. 7]. Для традиционного метода руководства, который характеризовал прошлые династии царей, это было явным нововведением.

Итак, суть второй революции в менеджменте заключается в появлении чисто светской манеры управления, возникновении формальной системы организации и регулирования отношений людей, наконец, в зарождении основ лидерского стиля, а стало быть, и методов мотивации поведения.

Третья управленческая революция

Только через тысячу лет после смерти Хаммурапи Вавилон возрождает былую славу и вновь напоминает о себе как о центре развития практики менеджмента. Царь Навуходоносор II (605 – 562 гг. до н. э.) являлся

автором не только проектов Вавилонской башни и висячих садов, но и системы производственного контроля на текстильных фабриках и в зернохранилищах. Выдающийся полководец, он прославился и как талантливый строитель, возведший храм богу Мардуку и знаменитые зиккураты — культовые башни.

На текстильных фабриках Навуходоноссор применял цветные ярлыки. С их помощью метилась пряжа, поступающая в производство каждую неделю. Подобный метод контроля позволял точно установить, как долго находилась на фабрике та или иная партия сырья. В более современной форме этот метод применяется, по сведениям Р.Ходжеттса, и в современной промышленности.

Итак, достижения Навуходоноссора II — строительная деятельность и разработка технически сложных проектов, эффективные методы управления и контроля качества продукции — характеризуют третью революцию в менеджменте. Если первая была религиозно-коммерческой, вторая — светско-административной, то третья — производственно-строительной.

Значительное количество управленческих нововведений можно обнаружить в Древнем Риме. Но самые знаменитые из них — система территориального управления Диоклетиана (243 – 316 гг. н. э.) и административная иерархия Римской католической церкви, использовавшая принципы функционализма уже во втором столетии. И сейчас ее считают наиболее совершенной формальной организацией западного мира. Ее вклад высоко оценивается в таких областях менеджмента, как управление персоналом, система власти и авторитета, специализация функций.

Четвертая управленческая революция

Четвертая революция в менеджменте практически совпадает с великой индустриальной революцией XVIII – XIX веков, которая стимулировала развитие европейского капитализма. Если раньше те или иные открытия, обогатившие менеджмент, происходили от случая к случаю и разделялись между собой значительными промежутками времени, то теперь они стали обычным явлением. Индустриальная революция ока-

зала гораздо более существенное влияние на теорию и практику управления, чем все предыдущие революции.

По мере того как индустрия перерастала границы вначале мануфактуры (ручной фабрики), а затем старой фабричной системы (ранней машинной фабрики XIX века), и созревала современная система акционерного капитала, владельцы все более удалялись от занятия бизнесом как экономической деятельностью, нацеленной на извлечение прибыли. Руководитель-собственник, т. е. капиталист, постепенно был заменен сотнями, если не тысячами акционеров. Утвердилась новая, диверсифицированная (распыленная) форма собственности. Вместо единственного собственника появилось множество акционеров, т. е. совместных (долевых) владельцев капитала. Вместо единственного руководителя-собственника — несколько наемных менеджеров-несобственников, рекрутировавшихся изо всех, а не только из привилегированных классов.

Новая система собственности ускорила развитие промышленности. Она привела к отделению управления от производства и капитала, а затем и к превращению администрации и менеджмента в самостоятельную экономическую силу.

Профессионализация менеджера

Администрирование — формулирование общих целей и политики компании, а менеджмент — контроль за их реализацией. Таков первоначальный и узкотехнический смысл менеджмента. Демократизация собственности привела к специализации контроля. Прежде собственник контролировал и капитал, и производство. Теперь его заменило общество пайщиков, а контроль над производством был передан в руки сообщества профессионалов. Менеджеры и администрация, назначаемые акционерами, стали их представителями на промышленном предприятии.

Увеличивался объем производства, ускорялись темпы оборота капитала, расширялись банковские операции, сфера сбыта продукции, возник маркетинг. Управление уже не могло оставаться сферой приложения наивного сознания и здравого смысла. Оно требовало специальных знаний, навыков и умений

профессионалов. Управление превращалось в совокупность приемов, методов, принципов, инструментов и техники, пользованию которыми надо было специально обучаться.

Специализация менеджера

В фабричную эпоху (XIX век) работа менеджера ограничивалась управлением процессом производства, весьма далеким от научной организации труда. Но позже менеджмент распадается на множество подфункций — планирование, делопроизводство, сбыт, закупки, организация, статистический анализ производства. Язык догадок и интуиции обретал четкую калькуляционную основу — все переводилось в формулы и на деньги. Создается современная система бюджета предприятия.

Таким образом, каждый производственный процесс выделился в самостоятельную функцию и сферу деятельности менеджмента. Но как только функций стало много, появилась проблема их координации и соединения на новой основе. А как их объединить? Оказывается, только одним способом — закреплением за каждой функцией штата специалистов (отдела, подразделения), а общие координационные функции отдать менеджеру. Так возникли прообразы нынешних отделов кадров, планового отдела, ОТиЗа, отдела главного технолога и т. п.

Итак, вначале менеджер и собственник — одно лицо. Затем управление отделяется от капитала и производства, вместо одного капиталиста-менеджера возникают два сообщества: акционеры и наемные руководители. Менеджеров много, и каждый следит за конкретной функцией: планированием, производством, снабжением. После этого функция каждого менеджера-специалиста вновь дробится и вместо одного человека появляется сообщество специалистов, которые образуют плановое бюро, конструкторский отдел, бюро контроля. Менеджер отныне координирует работу специалистов. Ученые изобрели особые инструменты координирования деятельности людей, в частности, систему принятия решений, определение целей политики компании, философию управления.

Корпоративный менеджмент

Менеджмент зародился в частном секторе, а не в государственном. Он возник в качестве бизнес-менеджмента. Но по-настоящему он встал на ноги, т. е. явил себя миру как научная и социальная сила, не в средних и мелких фирмах, (хотя там свободное предпринимательство было очень развито), а в крупных корпорациях, в таких гигантах (например, «Дженерал Моторс»), годовые доходы которых превышали бюджеты некоторых государств. Благосостояние и государства, и частного сектора все больше зависело от качества управления. Менеджмент притягивал лучшие силы нации, и даже средних способностей люди, пройдя сложный путь управленца, становились со временем выдающимися личностями.

Когда в середине XIX века зарождался современный менеджмент, этот процесс мало кто замечал. Главные бои тогда шли между трудом и капиталом. XIX век так и называли — «поле идеологического противоборства труда и капитала». Революции, стачки, локауты потрясали промышленный мир. XX век называют эпохой противоборства индивида и организации. Весь мир стал одной огромной организацией, в которой главное действующее лицо — бюрократ. Революции и забастовки в развитых странах научились улаживать на договорной основе. Иначе говоря, идеологическое противоборство переросло в управленческое. Сейчас не капиталист противостоит рабочему, а руководитель — подчиненному.

Итак, началом четвертой революции в управлении явилась буржуазная революция, символизировавшая выход на историческую сцену новой фигуры — капиталиста. Когда он обжился и понял, что в одиночку ему не сыграть всю пьесу, возникла новая фигура — наемный менеджер. Стало быть, начало эпохи — появление капиталиста, а ее конец — приход менеджера.

Пятая управленческая революция

Промышленная революция и классический капитализм в целом все-таки оставались временем буржуа. Менеджер не стал еще ни профессионалом, ни глав-

ным героем. Только эпоха монополистического капитализма дала первые школы бизнеса и систему профессионального обучения руководителей. С появлением класса профессиональных менеджеров и отделением его от класса капиталистов стало возможным говорить о новом радикальном перевороте в обществе, который нужно считать пятой революцией в управлении. Ее содержанием стало превращение менеджеров сначала в профессиональную страту, а затем в отдельный от капиталистов социальный класс.

Вытеснение капиталиста

Индустриальная революция доказала, что чисто управленческие функции не менее важны, чем финансовые или технические. Хотя многие, в том числе и Адам Смит, в этом сомневались: для них в середине XIX века главным героем оставался менеджер-фабрикант (капиталист). Уже К.Маркс, написавший «Капитал» в конце 60-х годов XIX века, не верил в историческую перспективу капиталиста, в его способность эффективно управлять сверхсложной экономикой и высокотехнологичным производством.

Однако со временем теоретики и практики начинают осознавать, что капиталист в управлении производством — фигура отнюдь не самая главная. По всей видимости, он должен уступить свой капитанский мостик. Но кому именно? Маркс полагал, что пролетариату, и не ошибся, поскольку именно пролетариат завоевал господствующие позиции в социалистических странах, включая СССР. Макс Вебер видел его преемником бюрократию, и тоже оказался прав, ибо бюрократия является мощным фактором развития во всех странах мира.

Различие взглядов социолога М.Вебера и экономиста К.Маркса весьма примечательно. И Маркс, и Энгельс видели, что капиталист — фигура преходящая. О том же самом говорил и Вебер. Зарождение акционерного капитала, появление огромных корпораций, централизация банков и транспортных сетей делали излишней фигуру индивидуального собственника. Его место занимает бюрократ — государственный чиновник. Укрупнение предприятий и появление акционер-

ной формы собственности способствуют вытеснению индивидуального капиталиста из производства точно также, как ручной труд вытесняется машинным. Энгельс и Маркс призывают капиталиста «уйти в отставку», уступить свое место рабочему классу. Формируется теория социалистической революции. Вебер также предлагает капиталисту подать в отставку, но уступить место менеджерам и бюрократам. Вебер заложил основы теории менеджерской революции и социологии бюрократии.

Зарождение теории менеджерской революции

Веберовская концепция бюрократии послужила теоретической платформой менеджерской революции. Хотя некоторые ее ключевые положения, по мнению видного американского социолога М.Цейтлина, восходят к идеям Гегеля и Маркса о сущности и роли корпораций в капиталистическом мире. В конце XIX — начале XX века, когда Вебер создавал социологию бюрократии, теоретики германской социал-демократии Э.Бернштейн и К.Шмидт выдвинули гипотезу о том, что собственность в своей корпоративной форме есть признак наступающего процесса отчуждения сущности капитализма. Согласно этой теории, класс капиталистов постепенно вытесняется административной стратой, интересы которой противоположны интересам собственников.

Усиление и господство бюрократии

К тому времени М.Вебер писал и об усилении роли администрации в государственном и частном секторах экономики. Администрация уже захватила господствующие высоты в общественной жизни и превратилась в самостоятельную социальную страту. Сословная сплоченность бюрократии покоится не только на субъективном ощущении принадлежности к данной группе, но и на вполне объективных процессах. В бюрократизированном обществе повышается социальная значимость «чина», своего рода пиетет должности, который защищается административно-правовыми нормами.

Рост бюрократии на самом деле отражал тот факт, что в капитализме XX века управление производством перестало служить прямой функцией собственности на орудия труда. Да и сама собственность теряет индивидуально-частный характер, становясь все больше корпоративно-коллективной. «Люди, господствующие в бюро», монополизируют технику управления и каналы коммуникации. Все чаще они засекречивают информацию под предлогом «служебной тайны», создают такие механизмы поддержания иерархической структуры, которые исключают конкуренцию, выборы и оценку работников по деловым качествам.

Бюрократия несовместима с участием всех или большинства членов организации в принятии управленческих решений. Она считает только себя компетентной в таких действиях, полагая, что управление — функция профессионалов. Чиновники — это прежде всего те, кто прошел специальную подготовку и занимается управлением всю жизнь.

Усложнение управления производством приводит к монопольному захвату ключевых позиций «статусной группой», имеющей свою идеологию и систему ценностей. Происходит тотальная бюрократизация управленческого аппарата. Бюрократия превращается в господствующий элемент социальной структуры, и сверх того — в столь жизнеспособный элемент, что практически не поддается уничтожению. Из всего многообразия социальных действий на производстве единственно рациональными и законными признаются те из них, которые осуществляются самой бюрократией или служат поддержанию ее статус-кво.

Менеджеры как социальный класс

В 1941 г. Дж.Бернхайм пишет книгу «Менеджерская революция» [70], основной пафос которой заключается в том, что класс капиталистов практически вытеснен классом управляющих. По существу его идеи во многом совпадают с мыслями Вебера, с той лишь разницей, что вместо бюрократии господствующей силой провозглашаются менеджеры. Он считает, что капиталист-собственник перестал быть необходимой предпосылкой нормального функционирования производства,

что менеджеры — такой же социальный класс, как бюрократы или буржуазия. Собственность, полагает Бернхайм, это не просто капитал или овеществленный труд, а прежде всего контроль. Если нет контроля, то нет и собственности. Но контроль находится теперь в руках менеджеров, а собственности в прежнем ее понимании не существует.

Отделение собственности от контроля

Десятью годами раньше сходный тезис был провозглашен А.Берлом и Г.Минсом. Их работа стала эмпирическим источником теории менеджерского капитализма. В подтверждение идеи о том, что разложение атома собственности разрушает фундамент, на котором строился экономический порядок последних трех веков, они привели следующие данные: около 65% крупнейших корпораций США контролируются или менеджментом, или с помощью особого механизма, который включает небольшую группу (меньшинство) акционеров [66, с. 8, 110]. С тех пор эмпирические данные Берла и Минса стали источником значительного числа теоретических обобщений при изучении отделения собственности от контроля. Наиболее полное выражение идея менеджерской революции (МР) получила у Бернхайма, который ввел и сам термин «менеджерская революция». Если собственность означает контроль, то их разделение означает исчезновение собственности как социального явления, имеющего самостоятельное существование, полагал этот ученый.

Еще более определенно высказался в 1961 г. Д.Белл: частную собственность в США следует считать фикцией. В 1945 г. Р.Гордон при помощи вторичного анализа подтвердил данные Берла и Минса, а несколько позднее Р.Лернер, использовав сам метод Берла-Минса применительно к 500 корпорациям, пришел к аналогичным выводам. Мысль об особой роли управляющих в корпорации и миссии менеджмента в обществе высказывает в своей книге «Концепция корпорации» (1946) ведущий теоретик современного менеджмента П.Друкер, предпринявший первое, насколько нам известно, монографическое социологическое исследование крупнейшей корпорации «Дженерал моторс».

Менеджмент-бум

Своего апогея интерес к управлению достиг в середине 50-х годов. Друкер говорит в связи с этим о настоящем менеджмент-буме, когда идея менеджерской революции (МР) охватила сферу не только научного, но и обыденного сознания. Академическая социология «подключила» теорию МР к объяснению социальной структуры. В 1953 г. П.Сорокин заявил о трансформации капиталистического класса в менеджментский, а Т.Парсонс — о переходе контроля над производством, принадлежавшего когда-то семьям — собственникам корпораций, к управленческому и техническому персоналу. В 1958 г. Д.Белл ввел термин «молчаливая революция» для обозначения МР и дал ей свою интерпретацию. В 1959 г. Р.Дарендорф, виднейший теоретик МР, отмечал, что законная собственность и формальный контроль отныне разделены окончательно и поэтому традиционная теория классов потеряла какую-либо аналитическую ценность. В 60-е годы поток литературы о МР увеличивается, появляются работы Р.Симеонса, Г.Ленски, Э.Гидденса, Дж.Шумпетера, Р.Самуэльсона, Н.Смелзера.

Провозвестником окончания менеджмент-бума явился известный бестселлер Дж.Гэлбрейта «Новое индустриальное общество». Основной пафос книги американского экономиста состоял в том, что профессиональный менеджмент в больших корпорациях, вооруженный современной техникой, становится непобедимой силой, с которой не могут сравниться ни акционеры, ни правительство. В 70-е годы менеджмент-бум, по мнению Друкера, оканчивается. Растет недоверие к официальной доктрине МР, которую считают уже чисто идеологическим или философским явлением. Идея менеджерской революции отражает скорее символ веры управляющих, чем новую реальность, которая все больше стала заявлять о себе в 80-е годы.

Грядет ли новая управленческая революция?

Что из себя представляет новая реальность менеджмента? В последние 10 – 12 лет в США, пишет П.Друкер в статье «Эволюция в общественной работе», опуб-

ликованной в журнале «Америка» (1989, № 394), быстро развивается так называемый «третий сектор». Это не сфера бизнеса, где зародился менеджмент, и не правительственная сфера, куда он затем перекочевал и которую подчинил себе. Речь идет об общественной деятельности рядовых американцев, миллионах добровольцев «Армии спасения», Американской кардиологической ассоциации, организации герлскаутов и десяти тысяч религиозных общин, разбросанных по всей стране и объединяющих до 20 млн. граждан.

Число добровольцев, работающих в общественных организациях, быстро растет. Пока что нет точных статистических данных о «третьем секторе», но несомненно то, говорит П.Друкер, что он является сейчас самым крупным «работодателем» в стране. Добровольцы заняты тем, что ходят от дома к дому и собирают пожертвования, организуют марши мира, подписывают петиции и делают массу других вещей, за которые им никто ничего не платит.

Менеджмент универсален и готов перестроить любую область человеческой деятельности на рациональных началах. Проник он и в «третий сектор». Еще 20 лет назад добровольцами были домохозяйки, пенсионеры и вообще случайные люди, работавшие ради удовольствия, а не ради денег. Но теперь их обучают и инструктируют, отбирают в соответствии со специальными тестами. К добровольцам относятся как к неоплачиваемым сотрудникам, а не как к случайным любителям.

По существу «третий сектор» — альтернатива огосударствлению общественной жизни, превращению ее в формальный придаток и исполнителя указаний «сверху». А раз так, то у добровольного движения — новой формы участия в общественной жизни — большое будущее во всех странах. Как знать, может быть, мы становимся свидетелями зарождения новой революции в менеджменте, говорит П.Друкер.

Управленческие революции в России

Попытаемся рассмотреть события, произошедшие в нашей стране в течение последних 80 лет, сквозь призму МР.

В XX веке Россия дважды совершала крупномасштабный переход от одного типа общества к другому. В 1917 г. она перешла от капитализма к социализму, а в 1991 г. совершила обратное движение — от социализма к капитализму. В том и в другом случае глобальный переход представлял собой прежде всего управленческую революцию. Изменение социальных и экономических устоев общества в 1917 и в 1991 гг. происходило «сверху» и представляло собой не естественно-историческое развитие, а планируемый и управляемый политической элитой переворот.

В первой и во второй управленческой революциях выгоды от переворота получила прежде всего небольшая группа людей, стоящая у власти. В 1917 г. это была большевистская элита, ориентированная на установление диктатуры пролетариата и отвергавшая ценности западного общества, а в 1991 г. — демократическая элита, отвергавшая ценности большевизма и пытавшаяся установить в стране политический плюрализм западного типа.

Таким образом, первая и вторая управленческая революции совершались с диаметрально противоположных позиций, преследовали разные цели, ориентировались на различные идеалы и принципы. Обе революции совершались «сверху» меньшинством населения. В том и в другом случае революцию совершала группа интеллектуалов, стоящая в оппозиции к правящей политической элите: в 1917 г. — в оппозиции к временному буржуазному правительству, в 1991 г. — в оппозиции к советскому партийному руководству. После того как революция свершалась, находящиеся в оппозиции интеллектуалы захватывали власть и становились правящей управленческой элитой.

Через некоторое время (примерно 5 — 7 лет) в правящей элите намечался серьезный отход от провозглашенных целей и идеалов. В.Ленин повернул от идеалов коммунизма к принципам капитализма и провозгласил новую экономическую политику (НЭП). Б.Ельцин через такое же количество лет отошел от шоковой терапии и повернул к новой социальной политике. В ее основе лежали принципы, которых придерживались коммунисты.

Таким образом, после первой и второй управленческих революций оппозиционное меньшинство, которое

захватывало в России власть, через короткое время отказывалось от первоначальных идеологических, а иногда и политических, претензий и превращалось в группу обычных функционеров и чиновников, для которых главными вопросами были удержание власти в своих руках и решение насущных хозяйственных вопросов. Из группы утопистов-прожектеров властвующая элита превращалась в группу прагматиков-реалистов, занимающихся решением хозяйственных и социальных вопросов.

Как только в управленческой элите происходил перелом в сторону прагматизма, немедленно открывались курсы повышения квалификации и обучения менеджеров основам науки управления. В начале 20-х годов В.Ленин открыл в стране около 10 научных институтов менеджмента и НОТ, которые в течение 5 – 7 лет совершили ряд выдающихся научных открытий и приобщили тысячи руководителей к принципам западного менеджмента. В начале 90-х годов при косвенной поддержке Б.Ельцина в России открылись сотни школ бизнеса и менеджмента, в которых тысячи русских менеджеров познакомились с современными достижениями западного менеджмента. Десятки и сотни менеджеров отправились на стажировку в Европу и США.

Управленческие революции происходили и в других странах мира. В 1941 г. Бернхайм описал процесс вытеснения класса капиталистов-собственников классом менеджеров-несобственников и назвал его управленческой революцией. Эта революция обозначила важную веху в развитии западного общества — переход от индустриального общества к постиндустриальному, в котором ключевые позиции принадлежат инженерам, программистам, служащим и менеджерам. Можно ли говорить о том, что в России происходила такая же управленческая революция, какая описана Бернхаймом?

В США управленческая революция обозначала отделение собственности от контроля над производством, вытеснение капиталистов менеджерами с ключевых позиций в обществе. Что происходило в России в 1917 г.? Большевики отстранили класс капиталистов от контроля над производством и поставили управлять предприятиями рабочих, т. е. наемных работников. С формальной точки зрения, в России произошло то же самое, что

и в США — вытеснение класса собственников на периферию общества. Однако на самом деле между американской и русской революциями есть серьезные различия. Американская революция была мирной, а русская — военной, которая закончилась гражданской войной и уничтожением нескольких миллионов человек; были уничтожены класс капиталистов и старая страта менеджеров. Власть в обществе в России, как и в Америке, получили не-собственники. Но это лишь формальное сходство. В России класс капиталистов уничтожили, а в США оставили в живых. В России после революции собственность осталась в руках государства, а в США — в руках граждан.

В результате управленческой революции 1991 г. государственная власть стала вновь частной. Произошел обратный переворот: в Россию вернулся класс капиталистов-собственников. Кто они такие? В составе современной управленческой элиты России 70% партийной номенклатуры, 15% интеллигенции, ставшей бизнесменами, 15% криминалитета («теневиков»), которые еще при социализме встали на путь незаконного обогащения и предпринимательства. Дети и внуки большевиков, которые в 1917 г. выгнали капиталистов, в 1991 г. вернули класс капиталистов в страну и сами с удовольствием превратились в капиталистов.

Таким образом, в результате второй управленческой революции контроль над производством перешел от наемных работников, роль которых при Советской власти выполняли партийные чиновники, к частным собственникам. Этот процесс противоположен описанному Бернхаймом. Цели и объективные результаты второй управленческой революции в России были прямо противоположны целям и результатам первой управленческой революции. Однако содержание первой и второй революций оставалось одним и тем же — переход политической и экономической власти от одной части управленческой элиты к другой.

Ни первая, ни вторая революции в России не привели к созданию рыночного общества западного типа. Несмотря на то, что в ходе первой и второй революций кадровый состав управленческой элиту обновлялся на 70 – 80%, принципы и методы руководства экономикой и людьми остались старыми.

Таким образом, при всех управленческих революциях в России сохранялась преемственность типа управления, методов и приемов управления, но не сохранялась преемственность кадрового состава. Ни одна управленческая революция не разрушила традиций косности и рутины, которые складывались на протяжении тысячи лет в русском менталитете руководителей и которые превратились в устойчивую традицию.

Итак, мы рассмотрели пять управленческих революций, коснувшись судьбы России. Не все значительные события в истории менеджмента попадают под наименование «революция». К примеру, первые школы управленцев зародились еще в Древнем Египте, хотя о профессиональной подготовке менеджеров стали говорить лишь в XX веке. Возможно, египетские школы чиновников и не произвели революции в менеджменте, но они, несомненно, заслуживают нашего внимания.

Вопросы к главе

1. Чем отличалась первая революция в менеджменте от третьей? Каковы их характерные черты?
2. Что случилось с менеджментом в период диверсификации собственности?
3. Как вы понимаете процесс отделения управления от производства и превращения управления в самостоятельную профессию?
4. Почему нужно различать два понятия: менеджеры как самостоятельная профессия и менеджеры как самостоятельный класс?
5. Когда закончилась четвертая революция в менеджменте и каковы ее характерные черты?
6. В чем состоит специфика управленческих революций в России и их отличие от западных?

Конкретный пример 1
СВОД ЗАКОНОВ ХАММУРАПИ

Некоторые законы мудрейшего правителя древности поучительны для потомков. Согласно одному из них, родители могли продавать детей, если к тому их принуждала нищета. Если замужнюю женщину обнару-

живали с любовником, то ее бросали в воду; а на неверного мужа можно было только жаловаться в суд. За несправедливое обвинение клеветник наказывался по суду обстрижением височных волос. За убийство мужа виновницу сажали на кол. За злословие на родителей отрезали язык, за побои — отрубали руку. Муж ничего не получал из приданного покойной жены — оно принадлежало детям. Напротив, вдове возвращали ее приданое и подарки мужа, она пользовалась оставленным имуществом совместно с детьми.

Начальники за притеснение солдат подвергались смертной казни. За воровство полагалась смертная казнь, за кражу со взломом грабителя убивали у стены дома и закапывали на месте. К вору приравнивался продавший потерянную вещь, а также ее покупатель, не доказавший, что он купил не заведомо краденое. Хирург, сделавший удачную операцию знатному человеку, получал 10 сиклей, простому — 5, но за неудачную лишался рук.

Архитектора вознаграждали сообразно величине постройки, по мерке за каждую единицу пространства. Если дом обрушится и задавит хозяина, архитектор подвергается казни; если погибнет сын хозяина, казнят сына архитектора. В случае замеченных погрешностей постройки ремонт производится архитектором. Те же принципы действуют в отношении корабельщиков и представителей других профессий.

Кодекс законов Хаммурапи рассматривает проступки исключительно с точки зрения материального вреда для личности или опасности для государства и общества. Он гарантирует права всем замужним женщинам на личную безопасность, в нем полностью отсутствует правило родовой мести. Поэтому считается, что законы Хаммурапи впервые создали правильно организованное культурное государство, которое взяло на себя защиту подданных и отмщение убийцам.

Источник: Тураев Б.А. История Древнего Востока. — Т.1. Л., 1936. С. 104—117.

Вопросы к примеру

1. Чем различались позитивные и негативные санкции у Хаммурапи, была ли между ними симметрия?
2. Как осуществлялось стимулирование труда и контроль за качеством продукции?

Конкретный пример 2
ШКОЛА ЧИНОВНИКОВ В ДРЕВНЕМ ЕГИПТЕ

В Древнем Египте при дворе фараона существовали школы подготовки чиновников. Молодые люди, готовящие себя к управленческой карьере, практиковались в переписывании различных деловых бумаг и сочинений, прославлявших преимущества такой карьеры. Славословие чиновника разворачивалось на фоне принижения других профессий.

В одном из сочинений автор пишет: «Говорят мне, что ты бросаешь книги, предаешься танцам, обращаешь лицо к сельскому хозяйству, а не к слову божьему. Неужели ты не помнишь положения земледельца во время жатвы? Черви воруют половину зерна, гиппопотамы пожирают другую, мыши умножаются в поле...».

В следующем тексте описываются злоключения офицера. «У него множество неприятностей. С детства приводят его, чтобы запереть в казарму. Обрати сердце твое, чтобы сделаться писцом, ты будешь управлять людьми».

Высмеивание различных профессий в угоду канцелярской службе являлось действенным приемом воспитания будущих чиновников. Кроме трактатов, восхваляющих чиновную профессию, будущие египетские управленцы упражнялись в литературном сочинительстве. Они писали царям оды, деловые письма и отчеты, приветственные послания, выговоры по службе, жалобы, приказы, производили различные вычисления, например, при снабжении войска или назначении рабочих для возведения обелиска.

Особо школьные учителя следили за моральным обликом будущих чиновников. Высокое призвание и профессия, которые они должны получить в будущем, обязывают юношей вести достойный образ жизни. Мало уметь играть на флейте, читать нараспев под псалтырь или петь под аккомпанемент гуслей. Надо еще уметь заставить себя не делать того, что тебе больше всего нравится, например, пить пиво или вино, веселясь в обществе девиц. Будущие чиновники должны были в совершенстве знать придворный и служебный ритуал: кому и какие знаки приветствия оказывать, как и в каком тоне разговаривать с лицами одного ранга,

выше- и нижестоящими, от кого и через кого принимать письменные доклады.

У школяров формировалась своя субкультура, обычаи и традиции, существовало особое чиновное остроумие, непонятное представителям других профессий. Много времени уделялось риторике, написанию гимнов, чтению различного рода «наставлений», «поучений» и трактатов. Например, «Наставления Птахотпа» или «Поучения Аменемхета I» читались и переписывались в школах в течение многих веков.

Чиновник древности — это, как правило, человек ученый, воспитанный, образованный. Занимаясь вопросами приличествующего поведения и хорошего тона как знаков принадлежности к высшему классу, школяры много времени посвящали религиозным и этическим проблемам. Они обсуждали проблемы благоустройства государства и общества, экономного ведения хозяйства, справедливого отношения к низшим классам, предотвращения недовольства и социального напряжения, законоведения и практической астрономии. Мудрые наставники учили их, как держать себя в обществе мудрейших людей, в гостях, в семье, с подчиненными, с начальством.

Школы чиновников назывались «домами учения писанию». Попасть туда было заветной мечтой представителей среднего класса. Научиться грамоте означало выбиться в люди. В «Наставлениях Дуау», египетского гражданина, устроившего своего сына Пиопи в придворную школу, говорится: «Нет ничего выше книг. Как в воде плавай в книгах — ты найдешь в них наставление: если писец находится при дворе, он не будет нищим. Я не знаю другой должности, которая могла бы дать повод к подобному изречению, потому внушаю тебе любить книги, как родную мать, и излагаю перед тобой все преимущества. Они выше всех других должностей: нет на земле ничего выше их».

Советник фараона пятой династии Птахотп завещал своему потомству следовать его жизненному примеру и наставлениям, обещая за это спокойную жизнь, блестящую карьеру, добрую славу и память, долголетие, которое для египтянина составляло 110 лет. Он писал: «Если ты возвысился из ничтожества или разбогател после бедности, не превозносись и не насильничай,

полагаясь на свои сокровища. Гни спину перед начальством, тогда твой дом будет в порядке, а твое жалование в исправности. Плохо тому, кто противится начальнику, но легко жить, когда он благоволит. Мудрец сыт тем, что он знает. Хорошая речь выше драгоценных камней. Будь внимателен к тому, что говоришь. Повторяй слово за словом, не пропуская, не заменяя одно слово другим».

Источник: Тураев Б.А. История Древнего Востока. — Т.I. Л., 1936. — С. 222–223, 321–322.

Вопросы к примеру

1. Что изучалось в древнеегипетской школе чиновников?
2. Чем отличается круг интересов и обучения будущих управленцев в Древнем Египте от того, что изучают нынешние управленцы в школах бизнеса?

Глава 3

АНТИЧНОСТЬ: ЗАРОЖДЕНИЕ ЦИВИЛИЗОВАННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Несмотря на то, что первые управленческие революции произошли на Древнем Востоке, именно в античной Греции две с половиной тысячи лет тому назад наметился коренной поворот к новой системе ценностей, сделавшей возможным дальнейшее развитие менеджмента. Шумерские жрецы действительно явили миру новый тип деловых людей, а египетские чиновники показали образец высокоэффективного централизованного управления. Но только греки создали принципиально новый тип цивилизации — рыночную экономику, основанную на честном, добросовестном труде, высокой культуре демократического руководства и свободном развитии личности.

Совершим небольшое путешествие в мир античного «менеджмента», воспользовавшись прекрасными исследовательскими работами А.Ф.Лосева, В.Ф.Асмуса, С.Я.Лурье, Н.В.Мотрошиловой, Г.С.Кнабе.

Политически античная цивилизация начинается с полиса (города-государства), экономически — с агоры (рыночной площади), лимена (гавани с портом) и комы (деревни). Ранее мы познакомились с тремя понятиями, обозначавшими у греков управление (вспомните их). Настала очередь узнать еще об одном.

Кибернетика - искусство управления

Для маленькой горной страны море служило более важным каналом коммуникации, чем сухопутные пути. Греки на море проводили времени, пожалуй, не меньше, чем на суше. И достигли величайших успехов в навигации. Море для греков — источник пищи, транспортная магистраль, путь к заселению и колонизации окружающего мира, средство получения прибыли и, наконец, школа практического управления.

Искусство управления по-гречески называлось «кибернетика», управление кораблем, или кораблевождение — «кибернесис», а главное действующее лицо на море — кормчий — звался «кибернетес». Этим словом обозначали иногда также руководителя, правителя. Порядок на корабле греков, действительно, представлял собой образец организованной системы управления: четкое разделение обязанностей между множеством исполнителей, удивительная согласованность и координация деятельности. По существу, управление на античном корабле является первой моделью рациональной организации мобильного торгового предприятия, образцом малого бизнеса.

От кормчего, как и тех, кто являлся постоянным персоналом «торгового дома», — матросов и купцов — требовались изобретательность, предприимчивость, умение сочетать неустанный поиск нового и чувства риска. Греки на своих кораблях не просто перевозили товары, она распространяли на другие регионы свои ценности, культуру, стиль и методы управления.

Морское дело являлось таким искусством, которым нельзя заниматься между прочим, оно требовало профессионализма и компетентности. Но и то место, куда приставал греческий корабль, — порт — тоже являл образец деловитости и профессионализма. Торговцы, корабелы, строители, разнорабочие, финансисты — это персонал еще одного сложно управляемого предприятия. В порту производится обмен и размен денег, действуют налоговые службы, страхуют от кораблекрушения, дают кредиты, разгружают грузы, заключают сделки.

Не случайно Платон, желая показать примеры высокопрофессионального труда, часто упоминает кормчего, а термин «кибернетика» употребляет не только в прямом смысле (искусство кораблевождения), но и в переносном, обозначая им искусное управление городом-государством.

Ойкономия - управление хозяйством

Управление у греков обозначалось и другими терминами: в военной области это «койранео» (руководить сражением), а в быту — «ойкономика» (заведование

домашним хозяйством). Отсюда берет начало современное понятие «экономика». Афиняне строили свою цивилизацию, планомерно соединяя государственную и частную собственность. Опорой частного сектора было малое семейное хозяйство, использовавшее личный труд селянина и его семьи (ойкос). У Платона «ойкономия» приобретает еще и политический оттенок (управление полисом), а понятие «койнония» — социологический смысл. Оно обозначает не только семейный труд, но и человеческие взаимоотношения, т. е. человеческое общество.

Сравнивая чудеса греческого гения — философию Платона и Аристотеля, демократические институты времен Перикла, архитектурное величие Парфенона, Олимпийские игры, античный театр — я бы все-таки выделил то, на что мало обращают внимание.

Римская католическая церковь показала человечеству образец самой устойчивой и эффективной системы управления централизованного типа. Древнегреческое сельское хозяйство — полная противоположность ей. Это гибкая система небольших автономных семейных предприятий в сельском хозяйстве. Разве не чудо, что дикий, засушливый и некогда пустынный горный край, пришедший в эпоху варварства, как считает Н.В.Мотрошилова, к пределу экологического истощения, трудолюбивый и талантливый народ Древней Греции за несколько веков превращает в цветущую землю с прекрасными городами, продуктивным земледелием и скотоводством?!

Доведенная до совершенства интенсивная система хозяйствования позволила грекам составить конкуренцию традиционным аграрным регионам — более древним и развитым центрам восточной цивилизации, где и климат благоприятнее, и земля лучше, и рабочая сила дешевле.

Современный менеджмент прославили не теория, не научные концепции, не многочисленные школы бизнеса, обеспеченные по последнему слову науки. Современный менеджмент прославили те корпорации, которые сумели, благодаря умелому руководству и трудолюбивому персоналу, выбиться из аутсайдеров в национальные лидеры. Прежде нерентабельные и, казалось бы, бесперспективные компании вдруг пре-

вращаются в мощные корпорации. Примеров тому сотни и тысячи.

Античность дала человечеству, пожалуй, самый первый и самый наглядный урок такого рода. Каким образом самое нерентабельное, бесперспективное дело за достаточно короткое время греки превратили в самый прибыльный бизнес? Десятилетиями греки бились над тем, как научиться выращивать лучшие сорта пшеницы на неплодородной и засушливой земле.

Самый рентабельный бизнес

Секреты успеха античных землевладельцев раскрыла в своей книге «Рождение и развитие философских идей» (1991) Н.В.Мотрошилова. Многолетний опыт убедил греков в том, что для повседневного спроса достаточно использовать не слишком продуктивные местные сорта ячменя и пшеницы, а для праздничной выпечки (фигурных кренделей и булочек) — привозные хлебные злаки. На экспорт же они отправляли то, что в изобилии произрастало на их земле и чего не было в других странах — оливки, виноград, финики, груши. Одного только винограда выращивалось более сотни сортов.

Любая отрасль производства в античной Греции, будь то земледелие, торговля, строительство, ремесла — превращалась в область «прикладной математики». Греки учитывали каждую мелочь: например, в виноградарстве — какое удобрение необходимо внести для данного сорта в конкретной почве, чтобы не повредить аромату вина и добиться наивысшей эффективности; как наиболее рационально разместить на ограниченном участке максимальное число виноградных лоз; как прорыть траншеи нужной глубины и соединить их в оросительную систему, которая не разрушила бы горных склонов и структуры почвы.

Грек — ремесленник, торговец, земледелец — внимателен к любому новшеству, любому усовершенствованию (и отечественному, и заграничному), способному хоть ненамного повысить производительность и качество продукции. Именно он, рядовой исполнитель, в своей повседневной деятельности закладывает фундамент высокой культуры труда и рациональной организации управления.

Прекрасное и рациональное

Перечитайте трактаты античных философов — и вы убедитесь, что в них нет пресловутого пренебрежения к физическому труду, в котором их обвиняют современные авторы. Платон, Гераклит, Аристотель прославляют компетентную и честную работу, подчеркивают фундаментальное значение труда, если он разумен и правильно организован. Таков труд земледельца, в котором древнегреческие мыслители усматривают опору полисной системы.

Но не таков труд раба — бездумного, тупого исполнителя, отчужденного и от средств производства, и от смысла труда. Он не может служить образцом заинтересованного, инициативного отношения к работе. Это прекрасно понимали еще в Древнем Египте.

Древним грекам нужны образцы прекрасного, проявляемые в свободном труде. И чувство прекрасного, ощущение пропорциональности, соразмерности должно присутствовать во всем, тем более в том, от чего зависит их существование — в труде и управлении.

Формируя свою цивилизацию — цивилизацию принципиально нового исторического типа по сравнению с цивилизацией шумерцев, египтян, вавилонян, ассирийцев, — греки учились красиво и со вкусом работать и жить. Без излишеств и восточной роскоши, скромно и изысканно. Изысканность в простоте — искусство особо одаренной нации. Это целая наука о том, как из ничего сделать многое, как построить культуру мелочей и добиться большого успеха, складывая его из повседневных, маленьких дел и завоеваний. Именно таким путем намного позже пошли американцы и японцы, создавшие свой особый строй цивилизованного управления. Именно культуру мелочей формировали у рядовых американцев Тейлор, Форд и Рузвельт.

Разумное и простое отношение к своему повседневному быту, к жилищу и костюму, предметам обихода исподволь формировало у греков специфическую психологию и особенный политический стиль поведения.

Прирожденное стремление окружать себя удобными, пригодными для динамичной, открытой полисной жизни вещами чувствовалось во всем: манере рассуж-

дать, неспешной и философски углубленной (вспомним диалоги Сократа), привычках передвигаться, общаться, одеваться, трудиться. Во всем чувствовались основательность и рациональность. Поэтому у греков в почете был интеллектуальный и высокопрофессиональный труд.

Порицания заслуживали те, кто тратил чужое, не зарабатывая своего. Демокрит получил от отца наследство и промотал его, десять лет путешествуя в свое удовольствие. Такое поведение считалось тяжким грехом и требовало сурового наказания. Но Демокрит произнес в суде убедительную, хотя чрезвычайно затянутую речь, доказав, что по итогам путешествия он написал серьезную книгу. Греки оправдали философа, занимавшегося путешествиями ради научных изысканий.

Цивилизация венчурных фирм

Греческая культура, выражаясь современным языком, — цивилизация венчурных фирм. В архаическом полисе превалируют мелкие (мастер, несколько учеников, от 5 до 30 рабов) ремесленные мастерские — эргастерии. Крупных мастерских (100—120 рабов) было немного. В сельском хозяйстве господствуют мелкие семейные фермы. Население самих полисов колебалось от тысячи до нескольких десятков тысяч человек. Политически активная часть полиса, состоящая из свободных и полноправных граждан, достигших 30 лет, была еще меньше. Все они разбивались на множество партий, родовых и культовых объединений, увеселительных клубов, деловых товариществ, неформальных обществ, профессиональных корпораций. Не было в истории мира страны, где активность частных ассоциаций была бы выше, чем в Древней Греции.

Цивилизацией венчурных фирм античную Грецию можно назвать и по многим другим признакам. Это инициативность и риск, предприимчивость и новаторство, деловитость и рационализм, научно-практический, изобретательский подход к любой работе, наконец, инновационный стиль управления, умение быстро перестраиваться и добиваться успеха на новом поприще. Греки были удивительно практичны и, кажется, поголовно грамотны.

Философы - предприниматели

Почти все древнегреческие философы являлись математиками. Ими были Пифагор, Платон, Аристотель и те, кто развивал философию как учение о количественных характеристиках мира. Это учение называлось так же, как и сегодня, — логистикой. Сегодня логистика — одно из важнейших направлений менеджмента. Первый греческий философ Фалес не только написал серьезные астрономические труды, предсказывая солнечные затмения, но был и купцом, мореплавателем, строителем мостов, прекрасным инженером, создавшим ирригационные приспособления, государственным деятелем.

Оказалось, что Фалесу не чужд и предпринимательский подход. Согласно легенде, записанной Аристотелем, Фалес, вычислив по звездам обильный урожай маслин на следующий год, скупил на свои небольшие сбережения все маслодавильни в Милете и на Хиосе. Арендовал он их за бесценок, так как никто не верил в богатый урожай, а когда пришла пора сбора урожая и спрос на них резко возрос, Фалес сдал их внаем втридорога, выручив огромную прибыль. Тем самым он на практике доказал, что философия — вещь сугубо практическая, если уметь ею пользоваться.

Пример Фалеса символичен и в другом смысле. Он свидетельствует о неразрывной связи искусства мыслить и искусства действовать. Деловой успех зависит от компетентности и умения правильно выбирать стратегию поведения. Для греков это было вполне очевидно, как очевидно это для американцев. Ф.Тейлор, Г.Форд, А.Слоун, Д.Рокфеллер, Дж.Муни были не только крупнейшими практиками менеджмента, приведших свои компании к деловому успеху, но и крупными философами менеджмента, определявшими стратегию делового предпринимательства. Если кто-то считает, что менеджмент — совокупность конкретных приемов и методов управления, то он не понимает ни сущности менеджмента, ни сущности бизнеса. Все дело в философии и стратегии управления. Первыми сумели доказать это древние греки.

Цивилизация культурного рынка

Описывать достижения античной цивилизации можно, кажется, до бесконечности. В ней все удивительно, если смотреть на нее, отрешившись от стереотипов. Например, агора — средоточие и место зарождения цивилизованного рынка. Рыночная площадь Афин представляла особый социальный и экономический механизм, чутко реагировавший на товарную конъюнктуру и колебания спроса. Цивилизованным античный рынок надо считать хотя бы потому, что на нем господствовал не производитель, а потребитель. Всем своим устройством он защищал высокие ценности профессионализма, качество продукции и интересы покупателей. Специальные люди — агораномы — следили за количеством и качеством товаров. Специальные правила и принципы регулировали товарно-денежные взаимоотношения.

Один из них — принцип «пропорциональной взаимности» Аристотеля, служивший фундаментом древнегреческой цивилизации. В «Никомаховой этике» Стагирит писал о том, что общественные отношения по поводу обмена поддерживаются особым видом справедливости. Она подразумевает пропорциональность, но не равенство. Общество, учил Аристотель, держится тем, что каждому воздается пропорционально его деятельности. Стало быть, рынок и обмен должны строиться на оказании взаимных услуг. Услуга должна оплачиваться услугой. Получивший одолжение не только отвечает услугой, но сам начинает с одолжения.

Аристотелевская этика деловых отношений последовательно реализовывалась древнегреческим рынком. Он ориентирован не только и не столько на интересы богатых клиентов, сколько на удовлетворение повседневных запросов рядовых, среднего достатка афинян. Потребности грекóв — разумные и умеренные — воспитывались с детства самим образом жизни и средой: простая одежда, некрепкое вино, легкая, но сытная пища.

Духовные ценности и гражданские доблести ставились греческой культурой много выше, чем владение вещами и деньгами. Да и сами деньги должны добываться честным и добросовестным трудом. Только через две тысячи лет нормы античной трудовой этики,

помноженные на деловой практицизм, были восстановлены в правах западноевропейским протестантизмом.

В подобной системе нет места чрезмерному обогащению и чрезмерному обнищанию. Хотя богатство само по себе не презирается, но безудержная погоня за деньгами и роскошью осуждается. Как осуждается и бравада нищетой. Она для греков является причиной нежелания работать. Если не приложены упорный труд, сноровка и сообразительность, человек впал в расточительность, чревоугодие или иной порок, связанный с погоней за удовольствиями, его ждет неизбежная расплата — обнищание. Ведь каждому предоставлена возможность трудиться, надо лишь умело ею воспользоваться. Неумеющий трудиться, конечно же, лучше нежелающего трудиться, но это не может служить ему оправданием.

Партисипативный менеджмент древних греков

Культура духа и культура труда тесно связаны в античной Греции с культурой бизнеса. Великолепные храмы и бессмертные произведения искусства возникли уже после того, как сложился цивилизованный рынок и сформировалась рациональная система управления. Варвар не станет любоваться изящными постройками, они ему не понятны. Они нужны цивилизованному и компетентному торговцу, корабельщику, ремесленнику, землевладельцу.

На таких людей ориентирован и цивилизованный политический строй, учитывающий ценность голоса каждого гражданина и умеющий ценить свободу слова. В демократическом правлении неспособен участвовать неотесанный мужлан. Греция воспитала несколько поколений компетентных, инициативных, с высоким уровнем мотивации граждан, с удовольствием участвовавших в управлении делами полиса.

Партисипативный менеджмент не надо было насаждать «сверху», к нему не надо было призывать и его не надо было внедрять (как это делается сегодня). Агора — место экономического обмена товарами и обмена политическими новостями. Сюда приходили для того, чтобы узнать не только о падении или повышении цен на товары, но и о политических новостях, принять уча-

стие в заседании народного собрания, обратиться по своим делам в суд, побеседовать с философами, послушать ораторов. И все это — повседневная жизнь рынка, но рынка цивилизованного. Современный термин «цивилизация» произошел от латинского «civitas». Так римляне называли греческий полис. Цивилизация и есть гражданская община или, выражаясь словами К.Маркса, гражданское общество, которое проявилось в полном своем великолепии только с зарождением буржуазии.

Таким образом, начальной точкой цивилизации служит гражданская община древних греков, а ее высшим этапом является западноевропейское гражданское общество. Цивилизация стала возможной лишь с возникновением товарно-денежных отношений, формированием особого типа деловых людей, новой формой трудовой этики и основ рационального менеджмента.

Вопросы к главе

1. Какими чертами характера вы наделили бы делового человека античности?
2. В чем проявляется специфика древнегреческого менеджмента?
3. Можно ли назвать Фалеса и Аристотеля философами менеджмента?
4. Как афиняне вышли в мировые лидеры бизнес-менеджмента?

Глава 4

МАКИАВЕЛЛИ: ТЕХНОЛОГИЯ ВЛАСТИ И ЛИДЕРСТВА

Полторы тысячи лет, отделивших античность от Нового времени, понадобилось для того, чтобы на смену древнегреческому менеджменту пришел западноевропейский. Его первоначальником по праву можно считать великого итальянского гуманиста Никколо Макиавелли (1469—1527). Долгое время он представлял интерес скорее как политический мыслитель, историк и писатель, чем как создатель теории управления.

Провозвестник европейского менеджмента

Во второй половине XX века политологи, историки, специалисты по менеджменту проявили к Н.Макиавелли повышенное внимание. В его произведениях — политических трактатах, исторических очерках, реляциях и новеллах — обнаружили идеи, в совокупности составлявшие оригинальную систему практического управления. По своей эффективности, глубине и политической мудрости она не только не уступает, но даже превосходит иные разработки наших современников.

Западные менеджеры активно изучают его творчество. Идеям Макиавелли посвящены курсы в школах бизнеса, научные семинары и конференции, докторские диссертации, специальные монографии и популярные брошюры. Сегодня в Макиавелли видят высочайший интеллектуальный авторитет, создателя одного из самых эффективных лидерских стилей, образец консультанта по управлению, теоретика социального конфликта.

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

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

Историческое лицо эпохи

Макиавелли жил в то время, когда человек еще не был рабом товарно-денежных отношений, а работодатель не преследовал исключительно корыстные цели. В эпоху Возрождения над людьми тяготели императивы прибыли и безжалостной конкуренции.

Работодатель в эпоху Возрождения еще не был предпринимателем в точном смысле слова, он мыслил себя скорее деятелем культуры и прогресса, гордился честным именем и репутацией, превыше денежного расчета ценил человеческую свободу и независимость. Ведь эпоха ренессанса — изящная копия античности. Итальянцы возрождают идеалы и ценности Древней Греции, а не Римской империи, более близкой им по крови.

Возврат к общечеловеческим ценностям произойдет в истории еще раз — во второй половине XX века, в эпоху экономического процветания, демократических свобод и политической терпимости.

Жизнь Никколо Макиавелли пришлась на переломный период — рубеж XV – XVI веков: закончился четырехсотлетний этап поступательного развития Италии, глубокий кризис охватил механизмы власти и социально-экономическую структуру общества, мануфактурный капитал в результате постепенного спада производства уступает конкурентные позиции капиталу ростовщическому. На заре новой, капиталистической эры главную роль в экономической и политической драме играет торговая буржуазия. Политическая философия Макиавелли, как проекция эпохи полна антиномий, противоречий, неожиданных решений.

Страсть к приобретению и страх потерять

Макиавелли учил правителя, стремящегося к успеху, согласовывать свои действия, во-первых, с законами необходимости (судьбой), а во-вторых, с поведением подчиненных.

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

Состоятельными двигает страх потерять то, что они накопили. Страх потери порождает в них те же страсти, которыми одержимы стремящиеся к приобретению, считает Макиавелли. Оба мотива власти, за которыми нередко прячется обыкновенная страсть к разрушению, одинаково порочны. Бедные жаждут приобретения точно так же, как и богатые, которым всегда кажется, что их обладание недостаточно обеспечено, если они не делают новых приобретений.

Богатые, имеющие в своем распоряжении рычаги власти, и бедные, стремящиеся завоевать ее, в принципе ведут себя одинаково. Аморализм зависит не от социального происхождения, он продиктован участием в борьбе за власть. «Сатанинский злодей» Цезарь Борджиа, которого Макиавелли считал идеальным руководителем, ведет себя ничуть не лучше «революционеров» из народа.

В «Истории Флоренции» (1525) Макиавелли красочно рисует психологию и тактику тех, кто рвется к власти, на примере предводителя знаменитого восстания чомпи — одного из первых в Европе восстаний рабочих, случившегося во Флоренции в 1378 г.

Победителей не судят

Предводитель восставших, обращаясь к толпе, призывал «идти до конца», раз уж люди взялись за оружие и учинили массовые погромы. Если бы нам при-

шлось сейчас решать, браться за оружие и опустошать дома граждан или нет, продолжает говорить вождь, то я был бы первым, кто советовал не торопиться, предпочитая мирную нищету братоубийственной войне. Но оружие поднято и теперь уже речь идет о том, как избежать наказания за содеянное зло и при этом добиться большей свободы. Что делать, если все — население, власть — объединились против нас?

Мы должны, говорит предводитель восставших, не покоряться, а удвоить зло, умножить пожары и грабежи, вовлекая в преступления, повязывая злом все новых и новых людей. Ибо там, где ошибаются многие, не наказывают никого.

Нельзя наказать всех, так как виновных слишком много. И еще: карают, как правило, за мелкие проступки, а за крупные — награждают. Когда страдают все, мало кто захочет мстить, ведь общую обиду переносить легче, чем личную.

Умножая зло, не бойтесь упреков совести за содеянное, потому что победа не вызывает позора, какой бы ценой она ни была одержана.

Победителей не судят; из рабства помогают выйти только измена и отвага. Когда люди начинают пожирать друг друга, участь слабого с каждым днем ухудшается. Когда обстоятельства не благоприятствуют человеку, он может положиться только на собственные силы.

Сегодня мы знаем, что многие поколения политических лидеров XX столетия, даже не изучая трудов Макиавелли, эффективно применяли эти принципы на практике. Почему так происходило, не знает никто. Может быть, законы «негативного управления» передаются генетическим путем? Или лидеры, добивающиеся или уже добившиеся власти, применяют некие универсальные законы, которые действуют независимо от воли и сознания людей? Ни одного научного исследования на подобную тему еще не проведено.

Воля к власти

Ориентация на власть, стремление ее достичь таит в себе потенциальную опасность для социального порядка, гарантом которого может быть только тот, кто эту власть уже имеет. Правитель, как персональное оли-

цетворение привилегий и силы, превращается в цель для честолюбивых подданных. К высшему посту в государстве или компании тянется множество рук, а дотянувшись, берут от власти по максимуму.

Свойство стремиться наверх не зависит от личных достоинств и недостатков. Оно действует в людях наподобие объективного закона, независимого от воли и сознания. «Воля к власти», если воспользоваться ницшевской терминологией, выше человеческих чувств. Она управляет нами вопреки нам самим.

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

Имея многое, они фактически злоупотребляют тем, чем уже обладают, ибо противозаконными действиями провоцируют у неимущих те же самые алчные чувства.

«Богатое честолюбие» опаснее «бедного», ибо возбуждает в людях, не обладающих властью, желание овладеть ею и всем тем, что сопряжено с властью — богатствами и почестями.

Свобода - всего лишь желание не быть угнетенным

Наряду с властью несомненной ценностью для людей обладает свобода. Она — такой же императив человеческих поступков, как и власть. Если власть чаще стремятся захватить, то свободу — не потерять.

В «Рассуждениях о Тите Ливии» Макиавелли спрашивает, кому лучше доверить охрану свободы — тем, кто желает приобрести то, чего не имеет, или тем, кто хочет удержать за собой уже приобретенные преимущества?

Сравнивая исторические факты, он делает вывод о том, что свободу республики правильнее доверить простым людям, а не дворянам. Последние одержимы желанием господствовать, а первые хотят всего лишь не быть угнетенными. Значит, они больше любят свободную жизнь и имеют меньше средств для похищения свободы, чем дворяне.

Подтверждая свои выводы, флорентийский философ многократно повторяет одну и ту же мысль: человек может смириться с утратой власти или чести, смириться даже с потерей политической свободы, но не с утратой имущества.

Народ молчит, когда казнят сторонников республики либо посягают на честь ее вождей. Но народ восстает, когда посягают на его имущество.

Толпа идет за видимостью успеха

Что правит человеческим поведением — мотивы или последствия, истинные цели или ложные результаты?

Трудно разобраться в тайниках человеческой души. Часто приходится встречаться с ничтожностью мотивов и величием результатов, а еще чаще — с величием замыслов при ничтожности результатов. Проверять или принимать на веру — вот в чем вопрос, который должен решить для себя эксперт от политики или управления.

Принимать видимость за действительность, считать, что достигнутый успех оправдывают любые, даже самые бесчестные, средства, если они находятся в руках власть придержащих, свойственно только профанам. Из них состоит толпа. Она не разбирается в тонкостях политики, ее интересует лишь видимость дела.

Если государь достиг того, что ценится всеми или большинством, а именно единства общества, и использовал сомнительные средства, они, эти средства, всегда будут сочтены достойными похвалы. Ведь толпа обращает внимание только на видимость. Мнение немногих имеет вес, когда большинству не на что опереться.

Толпа — всегда большинство, но не всякое большинство — толпа. Народ, послушный воле необходимости или разума, не есть толпа. Толпой управляют страсти скорее дурные, нежели хорошие.

Можно выразиться иначе: толпа — пространство чувств, страстей, эмоций; одиночество — пространство разума и сосредоточенности. Страстям подвержены все люди, независимо от того, причисляют они себя к дворянству или простонародью.

Люди, говорит Макиавелли, обычно неблагодарны, непостоянны, лживы, боязливы и алчны. Умный правитель должен уметь пользоваться страстями, играя на них как музыкант. Чтобы не попасть в неудобное положение, ему лучше не питать иллюзий и заранее предполагать всех людей злыми. Хорошо, если действительность опровергнет его точку зрения и он встретит добро. Тогда его успех только окрепнет. Но если исходить из противоположного мнения, то действительность, оказавшись иной, разрушит его замыслы.

Страх и любовь

Правитель не ошибется, зная, что поведением людей руководят два главных мотива — страх и любовь. Поэтому тот, кого боятся, способен управлять так же легко, как и тот, кто любим.

Любовь очень тонка, а страх прочнее и тверже. Она держится на крайне зыбкой основе — человеческой благодарности. Но благодарность легко разрушается, и злой человек готов воспользоваться любым предлогом, чтобы ради личной корысти изменить ей.

Но разве правитель знает наперед, кто злой, а кто добрый? Ему надо быть трезвым реалистом, рассчитывая на успех даже при самых неблагоприятных обстоятельствах.

Честный ошибается чаще

Конечно, людям свойственно стремиться быть честнее, чем они есть на самом деле, как и казаться лучше, чем они есть. Но если правитель принимает желаемое за действительное, то он добровольно обманывается.

Между тем, как живут люди, и тем, как они должны жить, дистанция огромная. Чаще всего терпит крушение честный правитель, ибо он мерит людей на свой аршин, т. е. представляет их лучше, чем они есть. В отличие от него умный правитель изучает то, что есть в действительности.

Хотя честности в людях меньше, чем они думают, сама по себе честность ценится очень высоко, ибо человек склонен стремиться к тому, чего у него нет. Осо-

бенно, если такие качества пользуются уважением и окружены почетом.

Людям свойственно обставлять себя видимыми символами, желаемыми благами, вымышленными доблестями. Если государь стремится добиться власти, признания или лидерства, ему надо пользоваться символами, проистекающими из мотива любви. Но удержать власть можно, лишь полагаясь на мотив страха.

Существует только два способа достижения цели — путь закона и путь насилия. Первый присущ человеку, а второй — диким животным. Правителю не обязательно выбирать одно из двух, ибо данная антиномия неразрешима. Он должен уметь пользоваться обоими способами.

Руководитель не должен быть щедрым

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

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

Умный лидер — это тот, кто взвешивает все обстоятельства и последствия своих поступков. И круг анализируемых обстоятельств должен быть достаточно велик, чтобы ясно понять простую мысль: существуют добродетели, обладание которыми ведет к гибели, и есть пороки, усвоив которые, можно достичь безопасности и благополучия.

Когда на чашу весов поставлено высшее социальное благо — порядок и стабильность, государь не должен бояться прослыть жестоким. Хуже, если он, желая заслужить расположение подданных либо от избытка снисходительности, позволяет развиваться беспорядкам, грабежам и насилию.

Для острастки лучше казнить столько, сколько надо, ибо казни касаются все-таки отдельных лиц, а беспорядки — бедствие для всех.

Полезнее держать в страхе

Самый знаменитый вопрос Макиавелли, который до сих пор будоражит умы менеджеров: что для лидера лучше — внушать страх или любовь? Что для него полезнее: чтобы его любили или чтобы боялись?

В принципе, лучше, конечно, сочетать оба мотива, но, коли в жизни такое недостижимо, для личной выгоды правителя полезнее держать подданных в страхе. Однако поступать надо так, чтобы страх не перерос в ненависть, иначе ничто не спасет государя от разбушевавшихся страстей.

Достичь необходимой меры нетрудно, памятуя, что главное — не посягать на имущественные и личные права подданных. Для пользы дела он может даже казнить кого-то из родственников бунтовщика, но только не посягать на имущество. Ведь люди обыкновенно прощают и забывают даже смерть родителей, но не потерю состояния.

Быть щедрым - значит быть зависимым

И еще одно правило: предусмотрительный правитель не должен выполнять все свои обещания. Он обязан сделать это лишь в том случае, если неисполнение наносит ему вред.

Подобный совет, возможно, звучит безнравственно, но только там, где все люди честны и добросовестны. Но мы-то знаем, что в большинстве своем подданные не особенно заботятся о выполнении распоряжений государя. Значит, и государь может не быть особенно щепетильным в выполнении своих обещаний. Добиваясь власти, он расточает обещания налево и направо, пытаясь снискать любовь и преданность подчиненных. Но оставаться добрым слишком долго — неимоверно тяжкий груз.

Быть добрым, значит дать еще одно обязательство, стать зависимым от подчиненных. А там, где есть зависимость, возникают нерешительность, малодушие и легкомысленность, т. е. качества, недопустимые для руководителя.

Народ презирает в первую очередь малодушных, а не жестоких. Зависимый государь не способен быть

твердым и злым, он неизбежно добр. Однако заслужить ненависть за добрые дела так же легко, полагает Макиавелли, как и за дурные. Вывод: чтобы удержать власть, надо быть порочным.

Вознаграждай постепенно, наказывай сразу

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

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

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

Там, где есть раздражение, управлять поведением людей нельзя. Негативные санкции не нуждаются в оценивании и ответной благодарности, они производят смятение чувств. Сильный гнет лишает подданных возможности отмщения, и это — благо для руководителя.

Итак, зло надо творить сразу, а добро — постепенно; гораздо надежнее внушать страх, чем быть любимым.

И еще: зло причиняет людям боль, а добро приедается, и оба чувства ведут к одному и тому же результату.

Качества льва и свойства лисицы

Правитель не обладает всеми добродетелями одновременно. Поэтому важно не то, какой он есть, а то, каким он кажется подданным. На подобную уловку их легче поймать. Толпа с удовольствием идет за видимостью успеха.

Мудрый лидер соединяет в себе качества льва (силу и честность) и качества лисицы (мистификацию и искусное притворство), т. е. качества прирожденные и качества приобретенные.

От природы человеку дано очень мало, гораздо больше он получает, живя в обществе. Прямодушен, хитер или талантлив он бывает по рождению, но честолюбие, жадность, тщеславие, трусость формируются в процессе социализации индивида. Природа создала людей такими, что они могут желать чего угодно, пишет Макиавелли, но не всегда они могут этого добиться.

Между двумя полюсами — желаемым и действительным — возникает опасное напряжение, способное надломить человека, сделать его завистливым, коварным или жадным. Ведь желание приобретать превышает наши силы, а возможностей вечно недостает. В результате появляется недовольство тем единственным, чем уже человек владеет. Подобное состояние Макиавелли называет неудовлетворенностью.

Зависть порождает врагов, напористость - сторонников

Неудовлетворенность — стимул к движению, из нее проистекают перемены в наших судьбах. Мы таковы, что хотим большего, чем имеем, но боимся потерять уже приобретенное.

Завидуя тем, кто живет лучше, мы испытываем к ним ненависть, превращая во врагов тех, кто об этом даже не подозревает. Постепенно стимул к движению превращается в тормоз: мы становимся врагами самим себе. Тогда-то и настает час оборотней: зло предстает в маске добра, а добро используется во зло.

Во всем нужна мера. Желание приобретать — свойство вполне естественное. Одни стремятся к этому в меру своих сил. Другие будут не завидовать, а хвалить, не осуждать, но одобрять. Плохо, когда они не могут, но добиваются, не заслуживают, но получают.

Макиавеллиевский «Государь», ставший с тех пор политическим учебником по управлению, изобилует настолько смелыми (и, несомненно, глубокими) сентенциями, что и сегодня не всякий решился бы высказать-

ся столь откровенно. Например: «Я полагаю, все-таки, что лучше быть напористым, чем осмотрительным, потому что судьба — женщина, чтобы одержать над ней верх, нужно ее бить и толкать. В таких случаях она чаще уступает победу, чем когда проявляют к ней холодность. И как женщина, она склонна дружить с молодыми потому, что они не столь осмотрительны, более пылки, и смелее властвуют над ней».

Личности и безликости

Когда человеку недостает пылкости или смелости, он предпочитает полагаться не на удачу или везение, а на собственную рассудительность. Быть может, судьба действительно благосклонна к молодым и безрассудным, но жизнь учит осмотрительности и постепенности.

Честные и смелые идут напрямик, а слабые и невезучие — в обход. Идти в обход — значит, умерять свои аппетиты, сообразовываться с обстоятельствами, где надо отступить и всегда — притворяться: говорить не то, что думаешь, не доверять первому встречному, поступать только с выгодой себе, думать не так, как велят. Иными словами, играть некую роль, надев социальную маску, через которую не разглядеть настоящего лица.

Любимцев судьбы очень мало, честные и благородные составляют меньшинство. Их можно назвать личностями, большинство же — безликая толпа, ибо притворство и есть та маска, которую вынуждены носить не-личности, чтобы скрыть обман и коварство.

Поэтому о людях вообще можно сказать, что они притворщики. Они бегут от опасностей и жадны до наживы. Когда им делаешь добро, они — навек твои друзья: готовы пожертвовать для тебя жизнью, имуществом и детьми, если, конечно, надобности в этом не предвидится.

Но если вы лишите их того, в чем они особенно нуждаются, или что ценят превыше всего, даже когда это нужно сделать для общественного блага, они вас предадут или возненавидят. Ибо большинство — численное большинство — не обладает стойкими нравственными достоинствами. Чувство собственного дос-

тоинства выступает у них не абсолютным императивом, а всего лишь пассивной формой выражения честолюбия и страсти к приобретению.

Принцип относительности

Все люди, независимо от того, нравственны они или нет, стремятся к одной и той же цели — к славе и богатству. Хотя каждый выбирает к ней свой путь: одни поступают осмотрительно, другие берут смелостью; одни прибегают к хитрости, другие к насилию; одни терпеливы, другие решительны; все они способны добиться успеха, несмотря на то, что образ их действий противоположен. Почему же это возможно? Поступают по-разному, но целей достигают в равной мере.

Причина кроется в том, что, несмотря на противоположность, и тот и другой образ действия соответствует конкретным обстоятельствам, данной минуте. То, что хорошо в одно время, может быть дурно в другое. В одних ситуациях нужна жестокость, а в других снисходительность.

Выбор цели также зависит от обстоятельств: нельзя стремиться установить демократию в тираническом обществе, или, напротив, монархию — в свободолюбивом.

Цели следует сообразовывать со средствами, а средства — с обстоятельствами и результатами. Если ваша цель — ввести республику, то надо поступать одним способом, а если монархию, другим.

Относительность и принцип разграничения

Итак, принцип относительности управления Макиавелли гласит: выбор средств соотносится с ситуацией, оценка результата — со средствами, наконец, все вместе — цель, средства, ситуация — должны соотноситься между собой.

Многочисленные казни нельзя оправдать с точки зрения высших принципов, но это необходимо сделать с точки зрения целей или конкретной ситуации. Стало быть, с принципом относительности тесно связан принцип разграничения политики и морали: политику нельзя судить с нравственных позиций.

Политик не может руководствоваться нравственными нормами, ибо политика — сфера относительного, а нравственность — область абсолютного.

Идея разделения властей (политической и религиозной) Макиавелли легла в основание классической доктрины буржуазного либерализма.

Кругооборот форм управления

До сих пор не потеряла актуальности макиавеллиевская концепция циклического развития государственных форм (демократия — олигархия — аристократия — монархия). Монархия легко обращается в тиранию, аристократия — в олигархию и т. д. Циклическое развитие форм управления напоминает идею кругооборота, взаимообращение добра и зла.

Политические перевороты как раз и свидетельствуют о непрочности даже самого прогрессивного режима: его свергают и на смену приходит тирания.

В движении и кругообороте находится практически все — материальные объекты, формы правления, человеческие дела. Природа не позволяет вещам пребывать в покое. Достигнув предела совершенства, дальше которого двигаться уже невозможно, государства вступают на обратную дорогу.

Маятниковое движение «вверх-вниз-вверх» совершают государства, добро и зло, наши поступки. Человеческие дела то идут на подъем, то клонятся к упадку. Каждый человек, поступающий разумно, стремится только к успеху. Однако необходимость превыше разума, она ведет ко многим вещам, к каким не привел бы нас рассудок.

Кругооборот Макиавелли возможен в силу относительности противоположных состояний — добра и зла, низа и верха, упадка и подъема. Они легко превращаются друг в друга.

Согласно Макиавелли, существуют три «хороших», или основных формы управления (монархия, аристократия и демократия) и три плохих, или извращенных (тирания, олигархия и анархия).

Вторые так похожи на первые, что легко переходят одна в другую: монархия — в тиранию, а демократия — в анархию. Основатель любой из трех «хороших» форм

правления способен установить ее лишь на короткое время, ибо никакое средство не удержит ее от превращения в свою противоположность. Так и в человеческих делах: добродетель легко превращается в порок, а порок принимает обличье добродетели.

Принцип принятия решений

Кругооборот событий создает единую цепь взаимосвязи явлений в природе и обществе. Рассматривая человеческие дела, пишет Макиавелли в «Рассуждениях», мы все больше убеждаемся в непререкаемости закона: никогда нельзя устранить одно неудобство, чтобы из него не возникло другое.

Если хочешь сделать народ сильным и великим, то придется воспитать в нем такие качества, как, например, свободолюбие и независимость, благодаря которым уже нельзя будет управлять им по желанию.

Если народ оставить слабым и малочисленным, дабы иметь возможность удобно править им, то он сделается столь ничтожным, что не сумеет сохранить свое благосостояние и власть.

Принимая управленческие решения, лидер должен тщательно взвешивать, на стороне какого из них меньше неудобств, и брать его за основу, ибо совершенно безупречных решений не бывает.

Весьма сомнительным представляется другой путь: взвешивая альтернативы, выбираешь то, которое сулит больше выгод и удобств.

Значение идей Макиавелли

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

Его идеи дали жизнь современной социологической теории элит (В.Парето, Э.Дженнинг, Г.Моска, Ч.Р.Миллс), повлияли на автора теории «менеджерской революции» Дж.Бернхайма, возглавлявшего так называемое «макиавеллистское направление».

На авторитет Макиавелли ссылаются теоретики бюрократии (М.Вебер, Р.Михельс), коррупции (А.Бонадео), политического руководства и престижа власти (С.Хантингтон), «постиндустриального общества» и политического прогнозирования (Д.Белл, Г.Кан, Э.Винер). Наконец, задолго до О.Конта Макиавелли выдвинул идею «общественного консенсуса». Несомненно, фигура Макиавелли занимает важное место в истории социологии и менеджмента.

Вопросы к главе

1. В чем заключается принцип относительности Макиавелли и как он применим в современном менеджменте?
2. Приложима ли концепция кругооборота к объяснению поведения людей в организации?
3. В чем сходство и различие идей Никколо Макиавелли и Дейла Карнеги?
4. Как можно применить принцип разграничения властей к современному обществу?
5. Просмотрите еще раз четыре основных принципа Макиавелли, о которых говорил Р.Ходжеттс, и постарайтесь найти в тексте главы мысли и идеи Макиавелли, подтверждающие либо опровергающие их правильность.

Глава 5

ОСНОВОПОЛОЖНИКИ НАУЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Период с XVII по XIX век явился последней и самой крупной вехой в развитии донаучного менеджмента, причем как с точки зрения теории, так и с точки зрения практики. Среди тех, кто внес несомненный вклад в становление теории, называют имена Джона Локка (1682—1704) и Томаса Гоббса (1588—1679), Адама Смита (1723—1790), Сен-Симона (1760—1825), Роберта Оуэна (1771—1858), Давида Рикардо (1772—1823), Джона Стюарта Милля (1806—1873), Альфреда Маршалла (1842—1924). Все они — английские философы и экономисты, повлиявшие на развитие менеджментской мысли через социальную философию и политологию. Наряду с теоретиками следует выделить мощную плеяду управленцев-практиков, которые вошли в историю под именем основоположников «научного менеджмента». Самым выдающимся среди них был Роберт Оуэн.

Развитие теоретических воззрений

Конечно, экономисты оказали более весомое влияние, чем исследователи в других областях знания, на ключевые положения и практику менеджмента, но оно было достаточно противоречивым. С одной стороны, анализируя формы разделения труда и социальные процессы, отдавая должное росту капиталов и обращению товаров, развитию промышленности и свободному предпринимательству, они предвосхитили появление бизнес-менеджмента. С другой стороны, экономика, которую они защищали, была глубоко имперсональной. Она имела дело скорее с движением товаров, нежели с поведением людей.

Несколько позже последний из великий английских экономистов, как назвал его Питер Друкер, Альфред Маршалл (1842 – 1924) присоединил управление к таким факторам эффективности, как производство, земля, труд и капитал. Но сделано это было как-то нерешительно. Поэтому и у него менеджмент оставался второстепенным, а не центральным элементом [82, с. 22].

Пожалуй, только в отношении Сен-Симона и Шарля Фурье (1772 – 1837) можно говорить, что они «открыли» менеджмент до того, как он реально появился. Сен-Симон много говорил о важности управления в обществе, необходимости изыскания ресурсов производительности и регулирования социальной структуры, наконец, он предвосхитил особую роль организаций в жизни будущего общества. В Америке подобные идеи поддерживал А.Гамильтон, подчеркивая именно конструктивную, целесообразную и ведущую роль менеджмента в обществе. Он видел в нем движущую силу социального развития и ставил его даже выше экономических факторов.

Социально-экономические предпосылки

Особо нужно сказать о развитии практики менеджмента в этот период. Пожалуй, практики оказали не меньшее влияние на судьбу только еще рождающейся молодой науки, чем теоретики. Непосредственным источником «научного менеджмента» и тейлоризма XX века надо считать деятельность так называемых «ранних научных менеджеров» XVIII – XIX веков — периода интенсивного технического перевооружения производства, возможности для которого открылись благодаря промышленному перевороту. Буржуазия как исторически перспективный класс олицетворяла собой идею прогресса и являлась выразительницей антифеодальных устремлений. Интенсивный рост промышленности и крупных городов привел к ухудшению условий труда. Обострение экономической борьбы свидетельствовало о выходе на историческую сцену новой общественной силы — пролетариата. Он все чаще стремился заявить о себе как об экономическом партнере менеджмента. Развитие эмпирических исследований (социальная статистика), просветительских теорий прогресса, разработ-

ка методологических проблем политической экономии, могущественный отток научных интересов к обществоведению от естествознания — все это способствовало попыткам научного подхода к проблемам организации труда и управления предприятием в XIX веке.

Манчестер - центр менеджмента

Родиной промышленной революции в Англии явилась ее северная часть. Это Манчестер и Ньюкасл, Ланкашир и Йоркшир — индустриальное сердце страны, которую в XIX веке называли «промышленной мастерской мира». Колыбелью же ее, несомненно, выступал Манчестер — мировой центр текстильного производства. Именно этот город стал средоточием крупного капиталистического производства, проводником научно-технического прогресса. Здесь изобретена паровая машина Уатта и множество других усовершенствований, продвинувших далеко вперед технику английского производства. В 1842 г., когда в Манчестер приехал молодой Ф.Энгельс, чтобы постигать основы коммерческого дела, город был центром всеобщей стачки текстильщиков.

Сделаем особую оговорку о роли крупных городов в становлении менеджмента. До тех пор, пока «научное управление» не стало массовым движением, охватившим буквально все страны, его центрами выступали отдельные города и предприятия. Здесь зарождались новые идеи, проекты, теории, здесь же они проходили опытную проверку, а затем тиражировались. Историческими центрами мирового менеджмента надо считать Вавилон, Манчестер, Филадельфию, Чикаго, Москву (здесь действовал в 20-е годы всемирно известный Центральный Институт Труда А.Гастева).

В Манчестере, писал Энгельс в «Положении рабочего класса в Англии», появились первые крупные транспортные сооружения — канал и железная дорога. В 1767 г. Ричард Аркрайт, цирюльник из Северного Ланкашира, изобрел ватер-машину, которая наряду с паровой машиной Уатта, появившейся в 1764 г., стала важнейшим изобретением XVIII века в области механики. В 80-е годы опять же в Ланкашире появляются

мюль-машина, а затем чесальная и ровничная машины. Благодаря этим изобретениям машинный способ производства одерживает окончательную победу над ручным и фабричная система становится господствующей. Главная отрасль английской промышленности — хлопчатобумажная — своим центром имела графство Ланкашир и город Манчестер, которые превратились в лидеров технического прогресса и место зарождения научного управления в Англии.

Плеяда великих англичан

Предприниматели, инженеры и ученые — Ричард Аркрайт (1732 – 1792), Джеймс Уатт (1736 – 1819), Мэтью Болтон (1728 – 1809), Чарлз Баббедж (1792 – 1817), Уильям Джевонс (1835 – 1882) — обратили внимание как на инженерно-технические аспекты производства (координацию деятельности и контроль за операциями, изучение времени и движений, управление финансами и техникой, планирование и эффективность производства), так и на социально-психологические. То действительно была плеяда «великих англичан». Баббедж — математик, механик и экономист, Болтон — инженер и промышленник, Уатт — изобретатель паровой машины. Английского промышленника Аркрайта историки называют «пионером эффективного менеджмента». (Всех их упоминает К.Маркс в своем «Капитале».) Джевонс — английский экономист, статистик, логик, построил логическую машину и пытался применить математический аппарат к анализу экономических явлений.

Передовые менеджеры практиковали патерналистский стиль руководства, выражающийся во внимании к укреплению морали рабочих и дружественных взаимоотношений, в организации специальных угощений для рабочих, строительстве жилья на выгодных условиях, улучшении условий быта и труда.

Эксперимент Болтона и Уатта

Один из первых примеров научного подхода в менеджменте имел место в 1800 г. в компании Болтона и Уатта, созданной для производства паровых машин.

Построив новое здание для литейного цеха, основатели фирмы и двое их сыновей полностью изменили традиционные методы работы, приспособив операции к логике технологического процесса. Новая планировка рабочего потока строилась по заранее составленному проекту. Для этого были изучены скорости каждой машины с тем, чтобы знать, какой выход продукции можно от них ожидать. После чего трудовые операции расчленили на более мелкие элементы, которые проанализировали, отбросили лишнее и соединили в новые операции. По существу, речь идет о зачатках современного метода изучения времени и движений (хронометража), который получил завершение у Тейлора.

Производственные задачи в компании Болтона и Уатта были четко стандартизированы и разбиты по группам, (что также являлось нововведением), благодаря чему удалось классифицировать оплату труда в зависимости от содержания труда, привязав тарифные ставки к каждому виду работы. Ожидаемая для каждого вида работы выработка принималась в качестве оптимального стандарта. Любой рабочий, превышавший стандарт, получал дополнительное вознаграждение. Основоположники «научного менеджмента» стремились к тому, чтобы новая система оплаты была простой и доступной пониманию работников.

В компании ввели четкую систему экономического учета, себестоимость продукции и оптовые цены каждый раз фиксировались. Учитывались не только прямые, но и косвенные расходы. Резервы повышения производительности труда изыскивались буквально во всем, в том числе и в человеческих ресурсах. Большое внимание уделялось поддержанию высокой трудовой морали и удовлетворенности не только работой, но и всей производственной средой. На выгодных для рабочих условиях строили жилые дома, менеджеры практиковали так называемый «заботливый» стиль.

Сегодня подобные достижения кажутся чем-то само собой разумеющимся и не вызывают удивления. Но если вспомнить, что нововведения Болтона и Уатта относились к 1800 году, когда ни о каком дизайне, хронометраже, оптимальных трудовых нагрузках и форме

оплаты, тем более о человеческом факторе и речи не было, то методы рационализации труда английских менеджеров, действительно, окажутся серьезным шагом вперед.

Р.Оуэн - прагматик и утопист

Особо надо сказать о деятельности Роберта Оуэна (1771 – 1858). Нам он известен скорее как представитель утопического социализма — один в ряду многих. Но с точки зрения истории менеджмента он был выдающейся фигурой, причем, самыми значительными являются не его теоретические взгляды на общество, а практические эксперименты. Этот факт отмечают все крупнейшие историки менеджмента, в том числе Питер Друкер и Ричард Ходжеттс.

Долгая жизнь Р.Оуэна почти совпала с хронологическими рамками великой промышленной революции. Он родился в семье лавочника, а в школе учился всего четыре года. Уже в двадцатилетнем возрасте Оуэн начинает заниматься предпринимательской деятельностью. В 1800 г., в то самое время, когда Болтон и Уатт проводят свои знаменитые эксперименты, тридцатилетний Роберт Оуэн становится владельцем крупной текстильной фабрики в Нью-Ленарке (Шотландия). Кроме того, одно время он являлся также менеджером в «Чарлтон Твист Компани» в Манчестере. Оуэн, благодаря более своим современным и эффективным принципам управления, вывел эту компанию в число национальных лидеров.

Эксперимент в Нью-Ленарке

Самым знаменитым считается его эксперимент в Нью-Ленарке — не столько благодаря техническим усовершенствованиям, сколько новому стилю социального управления. До его прихода текстильная фабрика ничем особенным не выделялась. Более того, здесь были крайне неудовлетворительные условия труда, что не могло не сказаться на производительности. Оуэн провел несколько реформ. Так, например, он сократил рабочий день, навел чистоту в заводских помещениях,

улучшил жилищные условия рабочих, открыл магазин с низкими ценами, детям в возрасте до 10 лет запретил работать и направил их в школу.

Когда на собственные деньги Оуэн стал обставлять квартиры рабочим, они поначалу отнеслись к этому отрицательно. Но постепенно, благодаря этим и другим нововведениям, его фабрика превратилась в одно из самых производительных и рентабельных предприятий страны.

Успеха Оуэн достиг, конечно же, не только из-за исключительного внимания к человеческому фактору. Немало времени он уделял экономическим и техническим проблемам, заботясь об увеличении прибыли и налаживании работы оборудования. От рабочих он добивался такой скоординированности действий, которая напоминала бы по своей точности работу часового механизма.

Крах Оуэна-социалиста

Роберт Оуэн остался в истории социальной мысли и менеджмента выдающейся фигурой. Рано начав предпринимательскую и менеджерскую деятельность и добившись на этом поприще впечатляющих успехов, Оуэн на склоне лет становится социальным мыслителем и просветителем. Казалось бы, деловой успех должен вселить в него веру в непогрешимость частной собственности, в идеалы товарной экономики и коммерческого расчета. Но случилось обратное: он разуверился в исходных принципах капитализма, считая более гуманным строем социализм.

И вот когда Оуэн решился претворить в жизнь теоретические замыслы, он впервые потерпел крах. В 1817 г. (т. е. ровно за 100 лет до русской революции) он выдвигает программу радикальной перестройки общества путем создания самоуправляющихся «поселков общности и сотрудничества», где нет частной собственности, классового антагонизма, эксплуатации, противоречий между умственным и физическим трудом. Однако основанные им опытные коммунистические колонии в США («Новая Гармония») и в Великобритании потерпели неудачу.

Причины взлета и падения

Почему Оуэну-капиталисту сопутствовал успех, а Оуэна-социалиста ожидал полный провал? Анализ его социальных экспериментов поучителен для менеджмента. Уже в своих первых экспериментах он исходил, как считают биографы, из социалистических идей. Человека делает среда, говорил великий утопист, и если ее улучшить, то улучшится и сам человек. Произнесено это было еще в 1817 г., позже его идеи повторит К.Маркс, а в 1917 г. попытается реализовать, но в гораздо больших масштабах, В.И.Ленин.

Переделать среду целиком, т. е. весь капитализм, Оуэну было не по силам. Он ограничился малым участком земли, назвал его «Новой Гармонией» и пригласил сюда множество людей. Как всегда бывает в революциях и социальных экспериментах, пристроилось изрядное число шарлатанов. Община, организованная в 1825 г., постепенно начинает расслаиваться, а затем и разваливаться. Люди чаще ходят на митинги, нежели работают; много говорят о том, как улучшить положение дел, но ничего не хотят делать.

А улучшать было что. Оуэн перенес на коммунистическую общину порядок, отработанный им на капиталистической фабрике: жесткая регламентация и контроль, четкость операций, движений, поведения. «Калибровался» даже размер жилых квартир, одежда, утварь. И люди не выдержали. Первая причина — психологическая: ломались прежние стереотипы и мотивация. В коммуну шли добровольно в надежде на свободную жизнь, а получили жесточайшую регламентацию.

Вторая причина роста неудовлетворенности — сам труд. Эпоха классического капитализма не стеснялась эксплуатировать человека. Складывающийся предприниматель во всех странах — России, Англии, Америке — одинаков: он безжалостный хищник. Люди бежали к Оуэну именно от предпринимателей и от чрезмерного труда, полагая, что работать в коллективе легко и необременительно. Они так и работали. В результате упала производительность, а за ней и рентабельность. Начались межличностные конфликты и поиски виноватых.

Сравнивая экономические и социальные эксперименты Р.Оуэна, можно заключить, что в первом случае его реформы шли «снизу», а во втором — «сверху». Это две различные стратегии. В Нью-Ленаркском эксперименте «маленький социализм» органично вырастал из «большого капитализма», а эксперимент в «Новой Гармонии» представлял собой искусственное взращивание коммунизма на почве, лишенной не только язв, но и достижений капитализма. Можно провести такую параллель: эксперимент с НЭПом в Советской России есть, по существу, Нью-Ленаркский вариант управления, а «военный коммунизм» — построение «Новой Гармонии». Первая стратегия оказалась успешной, вторая — нет.

Сомнительна и тактика поведения Р.Оуэна. Будучи капиталистом, он всячески поддерживал и разжигал рабочее движение, митинговый демократизм. Превратившись в социалиста, он тут же его запретил. Иными словами, давление «снизу» ему было выгодно до определенной поры — пока он не принялся за установление социализма «сверху».

Раздвоенность ценностной системы историки обнаруживают не только у Р.Оуэна. Она характерна и для поведения советских руководителей: на словах они объявляли себя последовательными приверженцами гуманистической программы Оуэна, на практике же следовали «политическому реализму» Макиавелли. Популизм и декларирование общечеловеческих ценностей хороши, когда некто стремится завоевать власть, но удержать ее, как правильно считал Макиавелли, можно только при помощи страха, жестокости и политических интриг.

Значение идей Р.Оуэна

В менеджменте тем не менее Оуэн остался значительной фигурой. Именно с его помощью, считает Питер Друкер, менеджер делается реальной фигурой на исторической сцене, а не абстракцией [82, с. 23]. В работах Смита, Сен-Симона, Гамильтона и Сея менеджер оставался всего лишь экономистом-теоретиком, в экспериментах Болтона и Уатта — инженером-рационализатором, заботящемся об эффективности производства больше, чем о человеческих ресурсах.

Оуэн оказался первым, кто стал практически решать и научно анализировать проблемы мотивации и производительности в их тесной взаимосвязи. Не умаляя значения экономических факторов как материальной предпосылки производства, он в то же время исходил из социальных отношений как той базы, на которой менеджер должен строить свою внедренческую программу. Поэтому Оуэн так много времени посвящал изучению отношения рабочих к труду, менеджменту, взаимоотношениям между работодателем и работниками. Все эти проблемы и сегодня являются ключевыми вопросами теории и практики менеджмента.

Подготовительный этап

В основе подхода основоположников «научного менеджмента» лежало убеждение, что путь к увеличению производительности труда кроется не только в усовершенствовании техники производства и методов труда, но и в мотивации рабочих, в их заинтересованности в применении нововведений. Подобная методология сохранилась и позже, она стала центральной в деятельности следующего поколения реформаторов — «научных менеджеров» начала XX века.

К сожалению, деятельность основоположников «научного менеджмента» в Англии не оказала заметного влияния ни на теорию, ни на практику организации труда. Усилия горстки людей не изменили общего уровня управления промышленностью и научной мысли. Прогрессивные нововведения совершались индивидуально и разрозненно, их результаты были эффективны только в рамках отдельных предприятий. И хотя «великие англичане» не представляли реальной общественной силы, их усилия явились необходимым подготовительным этапом в развитии науки управления.

Лишь дальнейшее усиление концентрации капитала и промышленности позволило создать достаточную материальную и финансовую базу для проведения крупных научных исследований. К моменту возникновения системы Тейлора классический капитализм претерпел серьезные исторические изменения, реально обозначились контуры его новой фазы — высшей и последней.

И все же на такой категорической оценке — «не смогли», «не повлияли» — нам не хотелось бы завершать рассказ об основоположниках «научного менеджмента». Мы часто склонны умалять достижения предшественников, обвиняя их в том, что их проекты и идеи «не доросли» до уровня современной науки. При этом нередко мы забываем, что своей зрелостью она обязана ошибкам и заблуждениям первооткрывателей.

Последователи «ранних менеджеров»

Деятельность английских менеджеров не пропала даром. Почти двести лет спустя на европейском континенте заговорили о том, что волновало и мучило пионеров менеджмента.

О западногерманском менеджменте сегодня пишут как о новом явлении. Он весьма своеобразен и отличается, например, от японского и американского. Образно их можно сравнить между собой так: в японской компании живут одной семьей, в американской все разбежались по индивидуальным квартирам, а Германия ищет дорогу к «социальному партнерству», пытается соединить первое и второе. Иначе говоря, движется к коммунальной квартире: каждый остается при своих интересах, но таковые перестали быть перегородками, они превратились в соединительные мосты.

В 80-е годы XX века Германия переживала «экономическое чудо»: по важнейшим показателям она вошла в тройку самых развитых стран мира. Однако не только экономика и компьютерная технология занимали умы теоретиков управления. Много времени управленцы посвятили построению системы патерналистских отношений: введению премий, сверхтарифных надбавок, «социальной заработной плате», строительству дешевых рабочих столовых и заводских квартир, увеличению размеров пенсии. Рабочие получают «рождественские деньги», подарки к юбилею завода, дополнительные выплаты к отпуску, обеды по сниженным ценам, подарки к семейным торжествам [3, с. 89—96].

Немецкие менеджеры сегодня сознательно идут на установление патриархальных отношений с рабочими, что некогда делали их английские предшественники. Конечно, набор патерналистских мероприятий, которые

могли предложить своим рабочим Болтон, Уатт или Оуэн, были куда скромнее. Да и специалисты оценивают их иначе: патернализм основоположников «научного менеджмента» принято считать архаикой, а тот же патернализм западногерманских менеджеров — новым словом в науке.

Но как бы мы его ни называли — архаической утопией или новацией — патернализм достигает своей цели. Классовый антагонизм и разобщенность уступают место социальному партнерству и консолидации. Если раньше немецкие рабочие чувствовали, что предприниматели их обирают и эксплуатируют, то теперь ничего подобного нет. По данным социологических исследований, до 50% рабочих полагают, что прибыль создается совместным с капиталистом трудом, а подавляющее большинство их вообще не ощущает различий в классовой принадлежности [там же, с. 95].

Вопросы к главе

1. Почему центр развития менеджмента в XVIII – XIX веках переместился в Англию? Ответ обоснуйте.
2. Что было главным методом основоположников научного менеджмента: рационализация труда или повышение мотивации?
3. Что изменилось в методологии Р.Оуэна на втором этапе его эксперимента?
4. В чем выражается вклад Оуэна в развитие менеджмента?
5. Согласны ли вы с автором, что можно ли провести параллель между английским и западногерманским патернализмом?

Глава 6

«НАУЧНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Замечено, что организация и управление становятся для науки самостоятельным предметом изучения в тот момент, когда уровень развития техники и технологии вступает в резкое противоречие со сложившейся системой производственных отношений. Со всей очевидностью это обнаружилось в эпоху перехода классического капитализма в свою высшую, монополистическую стадию, т. е. в период, когда складывались объективные предпосылки для зарождения «научного менеджмента» в США и деятельности его лидера — Ф.У.Тейлора.

Если представительной страной классического капитализма, по замечанию К.Маркса, являлась в XIX веке Англия, то наиболее ярким выразителем всех характерных черт постклассицизма в XX веке выступают США. Именно здесь происходит обострение основных противоречий, характерный для крупномасштабного производства.

Центр менеджмента перемещается в Америку

Вовсе не случайно центр развития теории и практики менеджмента в начале XX века переместился из Англии в Америку. Деятельность основоположников «научного менеджмента» отражала характерные тенденции эпохи классического капитализма — свободную рыночную экономику, индивидуальное предпринимательство, господство средних и небольших предприятий. Организация труда и управления в такой «локальной экономике» не требовала систематического применения науки, да и сама наука еще не была доминирующим общественным институтом, главной производительной силой промышленности. Так обстояло положение дел в Англии эпохи Аркрайта, Смита, Болтона и Оуэна.

Иная ситуация складывалась в конце XIX — начале XX века в США, которые по техническому уровню производства вошли в число мировых лидеров. Главным фактором развития науки управления здесь явился не средний и мелкий, а большой бизнес — крупные и сверхкрупные корпорации. Именно этот период, а не более поздний, как это иногда считается, был самым благополучным для их развития.

В Америке, писал П.Друкер, крупные корпорации составляют меньшинство, но это такое меньшинство, которое задает типическую структуру общества, поведение людей, их образ жизни. Корпорации, находясь в численном меньшинстве, определяют качество жизни общества, они, как и всякий лидер, задают идеал, к которому стремится большинство нации, потому что жизнедеятельность общества определяет не статистическая масса, а динамические элементы. Большой бизнес выступает основой любого индустриально развитого общества. Он финансирует и вызывает к жизни также большую науку. Даже профсоюзы и органы правительственной администрации есть не что иное, как социальный ответ на феномен большого бизнеса [81, с. 5—13].

Старая фабричная система

Вторая половина XIX в. — эпоха значительных перемен в структуре и организации делового предпринимательства в США: создание огромных национальных и мультинациональных корпораций на транспорте и в промышленности, которые впитывали в себя все новое и передовое.

Напротив, изменение организации труда в цехе и на предприятии происходило крайне медленно. В том и состояло одно из противоречий, определившее необходимость возникновения «научного менеджмента». Однако в рамках самой фабричной системы обнаружилось не меньшее противоречие.

Если последовательно, по историческим эпохам, выстроить логику развития мирового производства, то мы получим следующую цепочку:

1. Самой ранней формой предприятия надо считать античные эргастерии — ремесленные мастерские, использовавшие труд рабов.

2. Эгастерии сменили средневековые ремесленные цехи с мастером-хозяином во главе и множеством учеников и подмастерьев, которых еще нельзя назвать в полном смысле слова наемными рабочими.
3. Ремесленные цехи и городские корпорации ремесленников, по социальной организации часто являвшие собой братские общины, сменились мануфактурами, где трудились наемные рабочие, стекавшиеся в город с сельских окраин.
4. На смену мануфактурам, пользовавшимся только ручным трудом, но знавшим уже узкую специализацию труда, пришло ранее машинное производство (например, текстильные фабрики с паровой машиной Уатта); его и называют старой фабричной системой.
5. Машинное производство XIX века сменило в XX столетии массовое поточное производство, которое именнуют еще конвейерным.
6. Во второй половине XX века конвейер отходит в прошлое, ему на смену приходят автономные бригады, а механический труд заменяется автоматизированным.
7. Наконец, в конце XX века автоматизированное производство вытесняется роботизированным, работающим на принципах безотходной технологии.

Переход от ремесленного производства XVIII века к машинному производству XIX века происходил неравномерно, затянуто. Ко второй половине XIX века в целом сформировалась система промышленности, которую историки называют первой, или старой фабричной системой (второй фабричной системой называют поточное производство начала XX века). Правда, к началу XX века она уже не удовлетворяла потребностей общественного производства и не соответствовала последним достижениям науки и техники. Устарела и социальная организация труда на предприятии, центральной фигурой которой был мастер.

Его власть была практически неограниченной: он отвечал за управление производством, себестоимость продукции, руководство персоналом. Мастер единолично нанимал и увольнял рабочих, продвигал их по служ-

бе или же понижал, контролировал систему обучения рабочих, распределение заданий, отвечал за соблюдение дисциплины, устанавливал часы работы, время присутствия и нормы выработки. Понятно, что его реальная роль на производстве немногим уступала роли управляющего.

Промышленность США в XIX веке создавалась в значительной мере за счет иностранных капиталов, хлынувших сюда в поисках высоких прибылей. Влияние европейских капиталов, технического опыта и мысли стало определяющим для развития капитализма в стране, с одной стороны, существенно его стимулируя, а с другой — препятствуя ему. Развитие американского производства сдерживалось перегрузкой заводов лишним оборудованием, систематическим раздуванием штатов и расточением материалов, господством «военно-анархического» типа организации, характерным для старой фабричной системы.

Филадельфия - новый центр менеджмента

В 70 — 80-х годах XIX века в США, пожалуй, не было другого такого промышленного центра, где с наибольшей остротой проявились бы все противоречия американского производства и чувствовалась бы потребность в нововведениях, как Филадельфия — родина Ф.У.Тейлора. Это был крупный индустриальный город с традиционно развитыми отраслями обрабатывающей промышленности, многие компании которой занимали лидирующие позиции по уровню технической оснащенности и объему производства. В развитии менеджмента Филадельфия сыграла ту же роль, какую играл в свое время Манчестер.

Отмечая различия в развитии индустрии континентальной Европы и Северной Америки, некоторые специалисты указывают, что американцы начали с механизации всего комплекса операций, в то время как европейцы склонны были механизировать отдельные операции, например, ткачество или прядение. В результате в Англии были более совершенные станки, а в США — сборочные линии и конвейеры.

В Англии техническая мысль развивалась в рамках академической науки, так сказать, на государственной

основе, а затем уже, через какое-то время, достигла практики. Американцы заимствовали в готовом виде лучшие технические идеи европейцев и тут же претворяли их в конкретные технические модели [83, с. 58 – 59]. Подход североамериканцев был более гибким и скорым, внедрение техники в меньшей степени опутано бюрократическими сетями. Центрами технического прогресса в Европе чаще служили государственные учреждения и университеты, а в США — предприятия. Передовые фирмы имели хорошо оснащенные лаборатории, занимающиеся практическим внедрением технических достижений.

Общество инженеров-механиков

Учитывая эти факторы, мы лучше сможем понять, чем отличалось движение основоположников «научного менеджмента» XIX века в Англии и движение «научный менеджмент» XX века в США. Американское общество инженеров-механиков (ASME), возникшее в 1880 г., явилось непосредственным инициатором такого движения. На добровольных началах, без вмешательства и указки правительства, оно смогло объединить в своих рядах самую талантливую часть менеджеров и промышленников. Общество проводило семинары и лекции, предоставляло технические консультации и помощь менеджерам. В его недрах рождались передовые системы и проекты организации и оплаты труда, в нем «вырос» будущий родоначальник науки управления Ф.Тейлор. Ничего похожего не было в Англии эпохи основоположников «научного менеджмента».

Несколько слов нужно сказать о биографии и личных особенностях Тейлора, ставшего основателем «научного менеджмента» и до сих пор считающегося ученым, внесшим самый значительный вклад в развитие американского менеджмента.

Биография Ф.Тейлора

Фредерик Уинслоу Тейлор (1856 – 1915) родился в известной и состоятельной филадельфийской семье. Родители придерживались прогрессивных взглядов,

вели насыщенную интеллектуальную и культурную жизнь, прививая своим детям (которых было у них трое) высокие моральные принципы. Влияние родителей, путешествие по Европе, обучение в привилегированной школе позволили Тейлору получить разносторонние и достаточно глубокие знания. Известно, что его отец, прекрасно знавший классическую литературу и искусство, стремился направить сына по гуманитарной стезе.

Однако, к огорчению родителей, молодой Тейлор не пошел по их стопам. Он выбрал карьеру инженера и предпринимателя. Может быть, на его выбор повлиял характер — твердый, решительный, целеустремленный, может — интеллектуальная обстановка той среды, в которой ему пришлось социализироваться. Насыщенная деловая жизнь Филадельфии, многочисленные знакомые семьи Тейлоров — бизнесмены, промышленники, политические деятели, цвет интеллигенции, — несомненно, подействовали на формирование личности того, кто в будущем так прославил Америку.

Тейлор окончил Стивенсовский институт, получил фундаментальную подготовку по инженерным и математическим наукам, активно увлекался спортом — легкой атлетикой, бейсболом, крикетом, футболом, туризмом, коньками, гимнастикой. Одновременно он усиленно занимался теоретическими науками и экспериментами, сделал немало изобретений в области организации производства и металловедения, некоторые из них — на мировом уровне. Своему главному изобретению он посвятил 26 лет, вместе с Бартом сконструировав специальную линейку. С ее помощью можно было оперировать четырнадцатью независимыми переменными — задача, которую не под силу было решить ни одному прикладному математику того времени.

Несмотря на блестящие перспективы, открывшиеся перед ним благодаря происхождению и социальному статусу семьи, Тейлор начал жизненный путь простым рабочим, выбился в мастера, затем в главные инженеры, стал пайщиком нескольких крупных компаний. А под конец жизни стал миллионером, известным всему миру публицистом и консультантом, преподавателем в лучших американских университетах и школах бизнеса.

Несомненно, Тейлор символизировал — причем в самых ярких чертах — новый тип менеджера: спортивного вида предприниматель, умеющий ценить свое слово и уважающий собеседника, прекрасно и всесторонне образованный инженер, знающий в совершенстве все тонкости экономики и производства. Ему постоянно приходилось с чем-то бороться — с сопротивлением профсоюзов, групповым эгоизмом рабочих, завистью коллег и косностью промышленников.

Творческое наследие Тейлора многогранно, его можно отнести и к менеджменту, и к индустриальной социологии. В социологии труда он изучал вопросы рестрикционизма («работа с прохладцей», как он выражался), группового взаимодействия и групповой динамики, а также отношение к труду, стимулирование, мотивацию и организацию труда. К менеджменту надо отнести его концепцию управления и администрирования.

Лидеры движения «научный менеджмент»

Хотя Ф.Тейлор был яркой фигурой американского движения «научный менеджмент», и его несомненным лидером, он не был единственным его представителем. Речь должна идти о достаточно массовом научном явлении. Именно массовость «научного менеджмента» во многом предопределила его исторический успех, то огромное влияние, которое он оказал на реконструкцию и экономический подъем промышленности США. Несколько преувеличивая, можно утверждать, что нынешние успехи этой страны были бы просто невозможны, если бы в прошлом Соединенные Штаты не заложили такой прочный фундамент своего успеха.

Коротко остановимся на характеристике наиболее ярких фигур «научного менеджмента».

В.Селларс (1824 – 1905) — крупный бизнесмен, один из самых влиятельных машиностроителей США. Ему удалось привлечь и объединить самых известных молодых инженеров — Г.Тауна, В.Левиса, К.Барта, Ф.Тейлора. На своем предприятии он предоставил им полную свободу экспериментировать с новыми формами организации труда.

Другой крупный промышленник и богатейший человек Филадельфии Дж.Вартон оказал решающее влияние на развитие «научного менеджмента».

Генри Таун и Фредерик Хелси — два известных деятеля Общества инженеров-механиков, талантливые инженеры, много работавшие над улучшением системы планирования и стимулирования труда. Статья Г.Тауна (1844 – 1924) «Инженер как экономист» считается первой настоящей программой современного менеджмента. В ней Таун предложил вывести инженера за узкие рамки технических задач и рассматривать его как организатора производства, ставящего во главу угла экономику. Генри Гантт (1861 – 1919) — друг и коллега Тейлора, являлся, по оценке последнего, «первоклассным экспериментатором».

Среди учеников Тейлора обычно называют Томпсона, Гиллеспи, Уолла, Барта, Эмерсона, Джилбретта (иногда его фамилию пишут как Гилбретт), и некоторых других.

Среди наиболее горячих сторонников Тейлора Питер Друкер называет также «великого американского гуманиста» начала XX века Луиса Брендиса, который и предложил сам термин «научный менеджмент». Ученик Тейлора Аллен Монгенсен явился пионером «упрощения работы» (1920). Этот метод, говорит Друкер, удивительно похож на то, что сейчас называют «обогащением труда».

Не все ученики были настолько талантливыми, чтобы достойно продолжить дело Тейлора. Многие практиканты и помощники оказались обыкновенными шарлатанами или невежественными людьми. Другие, выросшие в тени «великого учителя» и пользовавшиеся его именем как визитной карточкой, создали собственные консультативные фирмы, которые прогорали из-за непомерных претензий и амбиций своих основателей. Находились и такие, кто просто имитировал тейлоровскую систему, хаотично соединяя различные методы, либо разрабатывал альтернативные проекты, выдвигая себя на роль нового лидера движения.

Нелегко было Тейлору не только с псевдосоратниками, бездарными последователями и открытыми противниками. Доставалось и от талантливых учеников. Так, например, Ф.Джилбретта и Г.Эмерсона по значимости

сравнивали с Тейлором, но в глубине души они никогда не мирились со вторыми ролями. На то были определенные основания.

Джилбретт серьезно усовершенствовал метод изучения времени и движений, а Эмерсон достиг впечатляющих успехов в рационализации управления крупных компаний и философии менеджмента. Они получили широкую известность, стали преуспевающими бизнесменами и авторитетными консультантами по менеджменту, их слава сравнялась со славой Тейлора. Каждый из них претендовал на ведущую роль в новом движении, отсюда нередкие конфликты и споры.

Ф.Джилбретт

Фрэнк Джилбретт, второй после Тейлора специалист в области изучения трудовых методов, родился в 1868 г., т. е. был на двенадцать лет моложе Тейлора, а умер в 1924 г., т. е. через 9 лет после него. Он начал свою трудовую карьеру примерно также как и Тейлор — учеником каменщика. Обучаясь профессии, Джилбретт заметил, что опытные каменщики используют на деле не одну — самую рациональную и правильную, — а целых три системы операций: одну для медленной работы, другую — для более быстрой и третью — при демонстрации правильных методов кладки кирпича. Более того, ни один каменщик не делал одинаковых с другим движений. Это было достаточно распространенным явлением среди американских рабочих в самых разных отраслях производства. Его, в частности, описывал Тейлор под именем «работы с прохладцей».

Заинтересовавшись, как и Тейлор, подобным явлением, Джилбретт стал тщательно изучать его. Сравнив различные системы движений, инструменты и рабочие места, он создал усовершенствованный способ кладки кирпичей. Сократив число рабочих движений с 18 до 5, он увеличил производительность в несколько раз. В своих исследованиях он применял вначале фотоаппарат, а позже кинокамеру, которая помогла ему разработать специальные карты-схемы цикла одновременно выполняемых микродвижений.

Вместе со своей женой, Лилиан Джилбретт, психологом по образованию, Фрэнк Джилбретт всю жизнь посвятил исследованию трудовых движений, достигнув значительных успехов. Он стал горячим защитником идеи экономии человеческих затрат в труде и однажды высказал такую мысль: «В мире нет больших потерь, чем потери от бесполезных, плохо скоординированных и непроизводительных движений» [29, с. 384]. Джилбретт разработал множество методов и изобрел десятки приборов, которые и поныне применяются в одной из ведущих областей менеджмента — так называемом «анализе работы».

Вопросы к главе

1. Назовите причины перемещения мирового центра менеджмента в США и расширьте те сведения, которые вы почерпнули в главе, используя дополнительную литературу о социально-экономической истории США.
2. Кто впервые предложил термин «научный менеджмент»?
3. Каким образом связаны между собой термины «научный менеджмент» и «обогащение труда»?

Конкретный пример 1
ПРАВИЛА ЭКОНОМИИ ДВИЖЕНИЙ

Ральф У.Бернс, переработав первоначальные «Правила человеческих движений» Джилбретта, предложил следующие принципы экономичности движений:

1. Работа должна равномерно распределяться между обеими руками так, чтобы они начинали и заканчивали свою работу одновременно.
2. За исключением периодов отдыха, руки не должны бездействовать в одно и то же время.
3. Движения рук должны быть симметричными, но в противоположных направлениях.
4. Надо применять наиболее простые формы движения рук и тела.
5. Следует максимально использовать механический момент, образуемый движениями тела.

6. Ровные и плавные движения вызывают меньшую усталость. Их следует предпочитать отрывистым движениям с частыми остановками и изменениями направления движения.
7. Баллистические движения легче, быстрее и точнее, чем сдержанные или контролируемые. Пример баллистического движения — удар клюшкой гольфа или забивание гвоздя; пример контролируемого — процесс писания (мускулы большого и других пальцев противопоставлены друг другу).
8. Работа должна быть налажена так, чтобы обеспечивался легкий и естественный ритм движения. Инструменты должны быть расположены в пределах естественной досягаемости, то есть так, чтобы работа осуществлялась с помощью наименее сложных движений.
9. Должно быть надлежащее освещение.
10. Высота рабочего места и сиденья должна позволить рабочему принять удобную позу и дать ему возможность стоять или сидеть по желанию.
11. Не следует делать руками то, что может быть сделано с помощью зажимов или приспособлений, приводимых в движение ногой.
12. Там, где возможно, следует использовать сочетания двух или более инструментов.

Источник: Курс высшего управленческого персонала. М.: Экономика, 1970. — С. 386–387.

Вопросы к примеру

1. К какому типу движений — баллистическому или контролируемому — относятся: кладка кирпича, копание лопатой, перенос тяжестей, перевозка груженной тачки?
2. В каком порядке (пределе досягаемости) на столе ученого должны быть расположены писчая бумага для заметок, авторучка, книги, ножницы, клей, настольная лампа?
3. Какие движения рабочего следует называть естественными: руки двигаются в разных направлениях; руки двигаются в одном направлении с разной скоростью; противоположное и симметричное движение?

Конкретный пример 2

ДЖИЛБРЕТ Ф. И Л. КЛАССИФИКАЦИЯ ЭЛЕМЕНТОВ РАБОТЫ[1]

От редакции.

Статьи супругов Джилбрет, помещаемые в этом и следующем номерах «Организации Труда», напечатаны были впервые в августе и сентябре этого года в журнале «Management and administration», уже после смерти Ф.Джилбрета.

Статьи представляют особенный интерес потому, что многие положения, высказываемые Джилбретом в его, очевидно, «последнем слове», — были с неменьшей четкостью высказаны Центральным Институтом Труда уже два года тому назад и зафиксированы в «Исследованиях ЦИТ» и в «Организации Труда». Вместе с тем отметим, что самая классификация «фаз», операций и процессов, предлагаемая Джилбретом, представляется нам весьма несовершенной; но несовершенная по выполнению, она правильна по идее и тоже совпадает с вполне оформившейся в ЦИТе тенденцией дать в конечном счете генеральный аналитический график всякой организации, являющийся вместе с тем ее аналитическим установочным графиком.

Методы анализа работы с помощью семнадцати подразделений

Предлагаемая статья посвящена описанию полного способа классификации всех подразделений и действительных элементов работы, из которых складывается изучение движения при нахождении **«единого лучшего способа работы».**

Необходимость такой классификации

Такая классификация жизненно необходима для того, чтобы можно было, с помощью научного метода отбора и измерения наилучших единиц и синтеза их по принципу наименьшей траты времени, установить основные стандарты.

При работе индустриального инженера, конструктора машин и психолога поведения, эта классификация дает основу определенной мнемонической клас-

[1] Организация труда. — 1924. — № 6–7. — С. 45–53.

сификации, необходимой для подшивки в дело всех материалов, относящихся к изучению движения, дабы различные разрозненные сведения, получаемые совершенно разными путями и методами обработки, можно было бы автоматически соединять в одной и той же папке дела и под одним и тем же разделом.

Насколько мы знаем, не имеется другой классификации или основы для подшивки материалов в дело, которые отвечали бы этой цели, и мы пришли к заключению, что такая классификация абсолютно необходима при отыскании **«единого лучшего способа работы»**, при работах и стандартизации в промышленности и для создания и укрепления определенного порядка в управлении. Надеемся, что преподаватели индустриальной инженерии в наших колледжах согласятся, что одна только демонстрация построения **«единого лучшего способа работы»** из неразложимых далее элементов в какой-либо деятельности сделает больше для обучения студента принципам изучения движения и более производительным методам управления, чем дюжина уроков, посвященных общим вопросам.

Подрастающее поколение следовало бы обучить определенной системе собирания данных, касающихся научной организации, на основе полной классификации всей работы, следовало бы научить научному методу отбора надлежащих единиц для измерения и способам измерения этих единиц, а такие надо было бы ему дать приспособления, которые позволили бы удешевить измерения и методы для синтетической обработки полученных сведений.

Это послужило бы к общему прогрессу мировой производительности и улучшило бы условия жизни, тем самым отметив в истории промышленности и цивилизации целую эпоху.

В каком смысле понимаются основные элементы

Литература по научной организации труда изобилует примерами, когда единицы работы, которые ни в каком смысле не являются элементами, называются ошибочно «элементами».

Классификация для нахождения **«единого лучшего способа работы»** должна иметь дело с **действительны-**

ми элементами, а не просто с некоторыми подразделениями, которые условно называются элементами.

Недавно в печати появилась прекрасно написанная биография великого инженера Ф.Тэйлора; в ней подразделения, на которые распадается операция, требующие во многих случаях больше 30 секунд для своего выполнения, описываются как «элементы». Эта ошибка будет опять сбивать с толку многих людей. То, что там называется «элементами», должно быть оставлено тем, что оно является в действительности, а именно подразделениями движения, а не элементами и их не следует смешивать с истинными элементами или основными единицами, которые не могут быть в дальнейшем подразделены.

Область применения классификации

Настоящая классификация для нахождения **«единого лучшего способа работы»** применима ко всякого рода работам. Она применялась одним из авторов этих строк во время его военной службы в качестве офицера в комитете обучения Главного Штаба: автор стандартизировал методы **«единого лучшего способа работы»** для обучения пяти миллионов солдат и офицеров во время мировой войны.

Этот способ применялся также при анализе работы: хирурга, сиделки, управления госпиталями, большими товарными складами, сбыта, в громадном множестве различных производств, в счетоводстве, общеконторской работе и во многих других работах.

Действительные элементы работы

Для целей нахождения **«единого лучшего способа работы»** классификация всей работы может быть представлена в следующем виде.

Полная организация имеет своими образующими:

I. Процессы:

a) финансирование,
b) реклама,
c) знание условий рынка,
d) распределение,
e) сбыт,
f) учет,

g) покупка,
h) производство,
i) планирование,
j) обучение,
k) изображение на диаграммах,
l) поддержание (в исправности),
m) комплектация материалов.

Эти процессы имеют своими образующими следующее:

II. Операции, образующими которых в свою очередь являются следующие

III. Циклы движения, которые распадаются на следующие

IV. Фазы циклов движений:

a) поиски,
b) нахождение,
c) выбор,
d) схватывание,
e) транспорт с кладью,
f) занятие позиции,
g) сборка,
h) полезное движение,
i) разборка,
j) осмотр,
k) подготовка к следующей операции,
l) освобождение клади,
m) транспорт порожняком,
n) отдых для преодолевания усталости,
o) другие неизбежные промедления,
p) промедления, которых можно избегнуть,
q) план.

V. Переменные факторы движения:

a) Переменные в рабочем:
   1) анатомическое строение,
   2) сила,
   3) удовлетворенность,
   4) убеждение,
   5) стремление к заработку,
   6) опытность,
   7) утомляемость,
   8) привычки,
   9) здоровье,

10) образ жизни,
11) питание,
12) рост,
13) искусность,
14) темперамент.
15) тренировка.

b) Переменные в окружающих условиях, оборудовании, орудиях производства:
1) приспособления,
2) платье,
3) цвета (окраска),
4) развлечения, музыка, чтение и т. д.,
5) отопление, охлаждение, вентиляция,
6) освещение,
7) качество материала,
8) вознаграждение и наказание,
9) величина передвигаемых предметов,
10) специальные приспособления, уменьшающие утомление,
11) окружающая обстановка,
12) орудия производства,
13) правила профсоюзов,
14) согласованность.

c) Переменные в самом движении:
1) ускорение,
2) автоматичность,
3) комбинация с другими движениями и последовательность)
4) оценка,
5) направление,
6) успешность,
7) работа в пудофутах,
8) преодолеваемые моменты и инерция,
9) длина,
10) необходимость,
11) путь,
12) установка («play of position»),
13) скорость.

Примечания:

В понятие «**Полная организация**» входят организации всех видов, как-то: финансовые, промышленные,

коммерческие, профессиональные, воспитательно-образовательные, социальные.

Следовало бы отметить, что порядок разделения всех процессов работы один и тот же с точки зрения эксперта, анализирующего движение, не взирая на то, в каких отделах и при выполнения каких функций они встречаются.

В понятие **«Операции»** — входят операции как механические, так и физиологические; как мыслительные, так и ручные. Причины для такого рода обобщений следующие:

1. С точки зрения изучения движений не всегда ясна разграничивающая черта между **операциями механизмов и умственными или ручными операциями человеческих существ,** так как эти операции часто взаимозаменяемы одна другой **иногда частично, иногда полностью.**

Примечание: В 1910 году и в последующие годы мы выработали и специально придумали в нашей собственной лаборатории много приспособлений (механизмов) для чисто механического выполнения фав циклов движения, которых не могли выполнять увечные солдаты вследствие повреждений органов. Такую коллекцию следовало бы иметь во всех колледжах и музеях, которые намереваются обучать изучению движений.

2. Запись многих и, вероятно, всех операций умственного характера ныне может быть получена с помощью хроно-циклографического и фотографического способа записи микродвижений и с каждым годом такие фотографические записи могут все более и более расшифровываться и использоваться для практики.

Для наших потребностей удалось расшифровать и использовать достаточное их количество.

Тщательное обследование всех прежних обследованных нами микродвижений, взятых в условиях действительной практики, показывает, что они буквально полны примерами таких записей процессов умственного характера.

«**Циклы движения**» являются произвольными подразделениями операций. Они имеют отчетливо различимые и естественные границы начала и конца. Обыч-

но и преимущественно имеется некоторая последовательность фаз, которая особенно подходяща для стандартизации и для перенесения в другого рода работы и может служить во всевозможных случаях при нахождении **«единого лучшего способа работы»**.

Подчеркнем, что мы считаем ближайшими подразделениями циклов движений не «движения», а **фазы** движений.

Это потому, что «движения» не имеют ни определенных и ясных границ, ни «начал» и «концов». Например: трудно определить правильно, сколько требуется «движений», чтобы вынуть ручку с вечным пером из кармана или приготовиться, чтобы писать ею; точно также трудно бывает прийти к соглашению относительно того, сколько было сделано движений и где лежат границы движений в таком простом цикле, как только что разобранный, или в каком-либо другом подобном обычном цикле движений.

Тем не менее, 17 подразделений или фаз, как они по разному именуются, кажется, имеют все, что необходимо с точки зрения синтеза всех **циклов движений,** встречающихся во всех **операциях,** происходяших во всех **процессах,** совершающихся в каких бы то ни было **организациях.**

Поэтому, наука изучения движений состоит в отыскании **«единой наилучшей последовательности фаз движений»** для каждого рода работы, а наука управления состоит в выработке, установлении и упрочении условий, которые позволяют работать **«единым наилучшим способом работы»**. Мы готовы признать, что будет найдено восемнадцать или даже большее число фаз, и нам кажется, что мы недалеки от обнаружения их в настоящее время. Нам кажется неизбежным обнаружение добавочных фаз, имеющих отношение к ловкости и автоматичности*.

Перечень **«Переменные факторы движения»** предназначается для целей подшивки в дело всех данных, относящихся к какого-либо рода движению, совершаемому рукой, механизмом или машиной. Перечень дает все для информации о структурах совершаемых работ. Он облегчает собирание всех данных, относящихся к поведению человеческого существа, супранормального, нормального и субнормального. Он дает базу для

собирания данных педагогу, психологу, эксперту по личному составу, для установки и выдвижения. Эту классификацию можно продолжать и подразделять неопределенно. Она дает продуктивный быстрый хороший метод для синтеза компонентов **«единого лучшего способа работы»** и в таком виде, что эти компоненты могут быть прогрессивно улучшаемы.

Как бы то ни было, настоящие данные, касающиеся 17 фаз, достаточны для революционизирования всех работ. И если бы индустрия каждой нации уменьшила у себя явно бесполезные фазы и стандартизировала род, последовательность и комбинации оставшихся эффективных фаз, то результаты ежегодных сбережений были бы достаточны, чтобы оплатить наросшие долги большинства наций.

История настоящей классификации

Во множестве различного рода работ, в течение многих лет мы пользовались этими фазами, как подразделениями циклов движений, но это имело место не раньше применения нами в 1892 году фотографии для изучения движения, что помогло нам сильно продвинуться вперед. После 1912 года, когда мы начали интенсивно пользоваться нашими первыми опытами изучения микродвижений, мы получили возможность настолько продвинуться вперед, что в состоянии были показывать на экране движения опытных работников в ускоренном и замедленном виде так же, как и в нормальном.

Точно также, мы получили тогда возможность отбрасывать на экран и исследовать фазы в обратном порядке или в обратном направлении. Это было использовано с большой выгодой для нахождения методов наименьших потерь, — особенно в процессе сборки и разборки машин, — путем киносъемки.

Пуская фильму в обратном порядке, мы имели картину сборки вместо разборки и обратно.

Примеры выгодных применений

Пропускание фильмы работ лучших работников (сверхэкспертов) в обратном порядке, чтобы посмотреть, что могло бы быть использовано для целей предпо-

лагаемых нововведений в автоматичности — служит «детонатором воображения» для тех, кто видит операцию, выполняемую таким образом, представляющую особенности и комбинации фаз, ранее никогда невиденные. Конечно, одновременно с этим такое рассматривание картин дополнялось исследованием отдельной картины, что при экспертизах по изучению движений всегда является наиболее продуктивным методом для установления тех или иных фактов при помощи кино-съемки. Большого успеха удалось достигнуть в подготовительном расположении деталей и инструмента для ближайшей операции (фаза k) таким образом, что **схватывание** собираемой детали и инструмента (фаза d) производилось теми же самыми движениями и действиями и выполнялось в течение того же промежутка времени, какие необходимы для совершения фазы «освобождение от клади» (фаза b).

Примером того, насколько важно принимать за основной элемент при изучении движений — фазы, может служить результат изучения, движений по частному заказу в 1921 г., когда наша организация дала возможность нашему клиенту довести сборку машин до 66 штук в день на каждого монтера, причем эта работа выполнялась с меньшей усталостью, чем прежде, когда каждый собирал 18 машин в день. Так как этот способ сборки явился синтезом основных правильных единиц, то им пользуются на этом заводе и поныне. Не следует рассматривать этого увеличения выработки, как что-нибудь исключительное. Напротив, оно является совершенно типичным. Действительно, мы имеем много примеров, когда была достигнута гораздо большая экономия. Например, одна большая лаборатория изучения движений в результате такого способа проработки создала синтетически и показала новые методы, которые увеличили выработку рабочего в среднем в пять раз. Этот метод применялся при сборке карбюраторов. Пользуясь им, мальчики рассыльные выполняли работу в течение $^1/_{10}$ части времени, требуемого квалифицированному механику. Этот же способ еще с большим успехом применялся на работе по сборке насосов.

Последовательность фаз

Раньше было установлено, что некоторые подобные операции имеют подобную последовательность фаз. Например, операция закладывания работы в сверлильный станок и пробивной пресс, закладывание карточек в часы для отметки времени и бумаги в печатную машину практически имеют одну и ту же последовательность фаз. Типичное следование фаз для полного цикла движение при обработке детали на сверлильном станке бывает таково: **поиски, нахождение, выбор, охватывание, транспорт с кладью, занятие позиции, сборка (приладка), полезное движение, разборка, осмотр, транспорт с кладью, подготовка к следующей операции, освобождение клади и транспорт порожняком.** Между тем, этот цикл движений может и должен был бы выполняться следующими **фазами: схватывание, транспорт с кладью, занятие позиции, сборка (укладка), полезное движение, освобождение от вещей, транспорт порожняком.**

В такой способ работы входит половина числа фаз обычного метода. Прежний метод, в то же время является обычной последовательностью фаз на сверлильном станке, и он ни в коем случае не является лучшей последовательностью. На каждой машине и для каждого рода работ имеется **«единая наилучшая последовательность фаз»**; эту последовательность следовало бы найти, стандартизовать, ей обучить и ее поддерживать.

Другая классификация работ

Теперь рассмотрим другой метод подразделения и классификации всех работ. Для изображения всех деятельностей имеется другой, ранее установленный и лучше известный тип подразделения и классификации. Важность обсуждения этой простой классификации может явствовать из рассмотрения той путаницы и бестолочи, которые происходят от назначения одинакового штучного расценка, как для больших партий, так и для малых. Эта классификация подразделяет все работы, как большие, так и малые, на три следующие части:

1. Готовься.
2. Делай.
3. Убери.

Теперь, применяя это деление для одной штуки, обрабатываемой на сверлильном станке, мы имеем:

1. Готовься, или возьми работу и положи ее под сверло. Эта операция заключает в себе фазы, предшествующие фазе полезного движения.
2. Сверли (делай) — состоит из одной фазы — именно фазы полезного дайствия (фаза — h).
3. Убери — возьми работу из-под сверла, осмотри ее и положи. Эта операция состоит из фаз, идущих после фазы полезного действия.

Важность фазы полезного действия

Следует признать, что во всяком промышленном мастерстве всего труднее научиться фазе полезного действия. Эта фаза всего более влияет на выработку и потому она считается наиболее важной из всех. Все другие фазы во всякого рода работах желательны и необходимы постольку, поскольку они облегчают, подготавливают или помогают улучшению фазы полезного действия. Всякая фаза, не содействующая фазе полезного действия, должна быть взята под подозрение как лишняя. Фаза полезного действия является той, за которую больше всего платят, потому что она обычно требует большего искусства. Чем больше фаз, входящих в состав «готовься» и «убери», выполняются менее квалифицированными работниками, тем лучше для всех работников — потому что они все будут заняты большую часть на работе, выше всего оплачиваемой по их способностям. Это верно не только при рассмотрении отдельных фаз, но также вообще в промышленности. Например, каменщик (кладчик), водопроводчик, машинист, конторский ответственный служащий и многие другие лица — каждый имеет специальных помощников, но они все же по привычке делают много работы, сокращающей их зарплату в результате чего, когда это длится годами, они несут потери, происходящие от уменьшения их личной производительности. Этот пример позволит нам просто анализировать и классифицировать все работы. Ведь нетрудно видеть, что работ-

ник, подносящий раствор, находится в том же отношении к кладчику, а секретарь — к ответственному руководителю, как выполнение фаз, составляющих «**готовься**», относится к фазам «**полезного действия**»; а работа работников, занятых уборкой после работы кладчика, совершенно та же самая, какая входит в состав фаз «**убери**», следующих после фаз «полезного действия».

Дальнейшие исследования типичной последовательности таких фаз, какие имеют место на сверлильном станке или в другом из приведенных примеров, покажет, с точки зрения классификации фаз, что «**схватывай**» (фаза d) — или «**готовься**», предшествующие фазе полезного действия и «**освобождайся от клади**» (фаза — l), следующее за фазой полезного действия, — являются почти одинаковыми, за исключением лишь того, что первые выполняются движениями, обратными движениям «**схватывания**».

Парные фазы

Есть известное число парных фаз, которые почти всегда разделены фазой полезного действия.

Например:

Парная фаза, обычно выполняемая перед фазой полезного действия.	**Парная фаза, обычно выполняемая после фазы полезного действия.**
d) Схватывание — (Полезн. действие).	l) Освобождение от клади.
e) Транспортировка груза — (Полезн. действие).	m) Транспортировка порожняком.
f) Занят, позиции — (Полезн. действие).	k) Подготовка для след. операции.
g) Сборка — (Полезн. действие).	i) Разборка.
q) План — (Полезн. действие).	j) Осмотр.

На противоположной стороне от фазы «**полезного действия**» отсутствовала фаза, парная «осмотру», и вместе с тем на фотографических, записях наблюдался «**план**», несмотря, на объем планирования, произведенного перед началом операции. Это заставило нас прибавить к перечню фаз — «план» (фазу — q). Фаза «**план**»

может иметь место во всяком пункте последовательности фаз, но мы ее поставили в конце вышеупомянутого перечня фаз потому, что она была добавлена последней, а также для того, чтобы оттенить ее от «планирования», которое должно предшествовать «**выполнению**» операций.

Имеется еще два рода подразделений или порядков, дающих вместе с предыдущими всего пять ансамблей фаз. Один ансамбль составляют «**поиски**», «**нахождение**» и «**выбор**» (фазы a, b и c); этот ансамбль обычно предшествующий фазе «**полезного действия**», другой ансамбль составляют «**отдых для преодоления усталости**». Другие веды «**неизбежных промедлений**» и «**промедлений, которых можно избежать**» (фазы n, o, p), обычно следующие за фазой «**полезного действия**».

Таким образом, мы имеем два ансамбля некоторых фаз, разделяемых стоящей между ними фазой полезного действия, в следующем виде:

Непарные фазы

Ансамбль № 4. a) Поиски. Полезное действие b) Нахождение. Полезное действие c) Выбор. Полезное действие	**Ансамбль №5.** n) Отдых для преодоления усталости o) Другие неизбежные промедления. p) Промедления, которых можно избежать.

При анализе какой-бы то ни было операции, необходимо составить диаграмму одновременных циклов движения. Затем на этой диаграмме анализируются фазы движений, сравниваются с существующими методами работы и делается попытка такого изменения последовательности фаз, которое вело бы к «**единому лучшему способу работы**».

Это приводит к проблеме графического изображения фаз для сравнений и отождествлений, разрешению которой будет посвящен следующий очерк.

Перевел инж. ***Я.И.Глазов***

Глава 7

КЛАССИЧЕСКАЯ ГЕОМЕТРИЯ ТРУДА

В эволюции любой науки наступает такая пора, когда разрозненные данные опыта, интуитивно обнаруженные правила и теоретические догадки необходимо систематизировать в единое целое. И тогда появляется универсальная теория, которая объясняет хаотические явления на основании строгих научных принципов и даже предсказывает будущие события.

Обычно наука долго готовится к такого рода революционным событиям. Классическая теория механики Ньютона возникла не сразу и не вдруг. Понадобилось несколько тысячелетий неустанных поисков мыслителей, чтобы философские прозрения Гераклита о вечно движущейся материи, физическая гипотеза атомарного строения вещества Демокрита и Лукреция, принципы причинности Аристотеля, опыты Галилея и многочисленные открытия безвестных физиков разных поколений объединились в логически стройной механике Ньютона.

Основатель классической физики дал удивительно простое и в то же время непротиворечивое описание крайне сложного, не имеющего видимых связей и закономерностей, природного мира. Создав основы дифференциального и интегрального исчисления, открыв три фундаментальных принципа классической механики и всемирный закон тяготения, Ньютон построил безупречное по своей математической красоте и надежное с точки зрения эмпирической доказательности здание теоретической физики.

Законы и принципы Научной Организации Труда

Безо всяких преувеличений такой же научный подвиг совершил Ф.Тейлор. На смену расплывчатым и достаточно противоречивым принципам управления, пред-

лагавшимся его предшественниками, пришла строгая научная система знания о законах рациональной организации труда Тейлора. Ее составными элементами служили математический способ исчисления себестоимости, дифференциальная система оплаты труда, метод изучения времени и движений (хронометраж), способ расчленения и рационализации трудовых приемов, инструкционные карточки и многое другое, что позднее вошло в так называемый механизм «научного менеджмента».

Каждый из элементов порознь еще не составлял сути «научного менеджмента», поскольку представлял собой отдельные технико-организационные мероприятия. Движущей причиной, душой новой системы выступили четыре научных принципа, которые Тейлор называл законами управления.

1. Создание научного фундамента, заменяющего собой старые, грубо-практические методы работы, научное исследование каждого отдельного вида трудового действия.
2. Отбор рабочих и менеджеров, их тренировка и обучение на основе научных критериев. (Позже такую процедуру ученые назвали профотбором, профконсультированием и профобучением).
3. Сотрудничество между администрацией и рабочими в деле практического внедрения НОТ.
4. Равномерное и справедливое распределение обязанностей (ответственности) между рабочими и менеджерами. Будучи необходимым участником производственного процесса, каждый из них должен точно и своевременно выполнять свой собственный круг задач.

Тейлор писал о сути своей системы: «Наука вместо традиционных навыков; гармония вместо противоречий; сотрудничество вместо индивидуальной работы; максимальная производительность вместо ограничения производительности; доведение каждого отдельного рабочего до максимальной доступной ему производительности и максимального благосостояния» [53, с.120].

На первый взгляд провозглашаемые Тейлором принципы могут показаться пустыми декларациями, ни к чему не обязывающими призывами. Так, он провозглашает обучение каждого отдельного рабочего и мак-

симальное повышение его благосостояния. Причем утверждает, что ставит это в качестве одной из важнейших целей «научного менеджмента». К постановке социальных целей управления он пришел долгим путем бесконечных экспериментов, проб и ошибок. Не все удавалось сразу, отдельные «узлы» системы приходилось проверять и перепроверять на прочность, выбраковывать неудачные конструкции и находить более совершенные методы. О его упорстве и терпении можно, пожалуй, слагать легенды. Так, эксперименты по резанию металлов Тейлор неустанно проводил в течение четверти века, испробовав десятки тысяч опытов, подбирая различные сплавы, конструкции резцов, манипулируя скоростью и углами наклона.

Приблизительно так же он поступал и в сфере научной организации труда: все рассчитывал, проверял, доказывал. Разумеется, ошибки были, но не это главное. Важнее другое. Тейлор в результате многолетних экспериментов создал новую науку управления, где, как и в механике Ньютона, траектории передвижения людей, инструментов и информации были строго рассчитаны, выверены до сантиметров и градусов. Впечатляющее здание «научного менеджмента», построенное Тейлором, можно назвать (и это не будет преувеличением) классической геометрией труда.

В самом деле, движение любого тела в рациональном пространстве его системы происходило по строго заданным прямым, будь то оптимизация разделения и соединения труда, расстановка рабочей силы в мастерской и на предприятии, рационализация приемов, методов и условий труда, стандартизация оборудования и инструментов, улучшение организации и обслуживания рабочих мест, совершенствование нормирования и стимулирования труда. Все имело свой смысл и заданность, было устремлено к единой цели — получению максимальной прибыли.

Организационная гармония и экономическая целесообразность — вот, пожалуй, важнейшие аксиомы тейлоровской геометрии труда. Как и геометрия Евклида в математике, тейлоровская система построена на идеализации свойств реальных, физически существующих процессов. Разумеется, сам Тейлор никогда не ориентировался на евклидову модель как образец для своих ис-

следований. Просто так уж получилось, что принципы, лежащие в основании обеих теорий, во многом сходны.

В классической геометрии, изображающей мир в одной идеальной плоскости, кратчайшим расстоянием между двумя точками выступает прямая. Вообще античное мышление склонно было оперировать правильными, математически точными соотношениями и величинами. Античные храмы, построения Пифагора, аксиомы Евклида, идеи Платона — все они настроены на один единственный мотив: гармонию и порядок.

Подобно этому и в системе «научного менеджмента», (а в более широком смысле — в классической школе управления) точные расчеты и формально-логические процедуры, упорядоченность и гармония ценились очень высоко. Старая система управления отвергалась Тейлором прежде всего за то, что допускала изрядную долю субъективного произвола и некомпетентности там, где должны царить объективность и строгий расчет. Предприниматель по собственному усмотрению снижал рабочим расценки, на собственный вкус подбирал инструменты и кадры. И никакие объективные законы не способны были обуздать произвол и насилие, поскольку таких законов еще просто не существовало.

«В противоположность этому, развитие научной организации труда, — считает Тейлор, — предполагает выработку многочисленных правил, законов и формул, которые заменят собой личное суждение индивидуального работника и которые могут быть с пользой применяемы только после того, как будет произведен систематический учет, измерение и т. д. их действия» [53, с. 30]. Известно, что из нескольких простейших аксиом типа «две точки определяют прямую», «все прямые углы равны» или «прямую линию можно продолжить неограниченно далеко в обоих направлениях» Евклид в своих «Началах» вывел почти 500 аксиом. Точно не известно, сколько «теорем», т. е. выведенных из основных принципов логических следствий, математических формул и эмпирических правил, существует у Тейлора. Но их число составляет многие сотни, если не тысячи.

В научно организованном управлении, полагал Тейлор, должны существовать объективные законы или истины, которым обязаны в равной мере подчиняться все — и администрация, и рабочие. Перед законом все

равны, иначе не будет правовой основы управления. Речь идет не о юридических законах, а о стандартах и нормах труда. Они устанавливаются в экспериментах, проводимых учеными и экспертами, но согласуются и принимаются обеими сторонами — работниками и работодателями. Только в этом случае они будут неукоснительно соблюдаться. Их выполнение подкрепляется соответствующей мотивацией: высокая норма выработки дает рабочим более высокий заработок, а предпринимателю — высокую прибыль.

Экономическая эффективность — это, пожалуй, третья «сторона», которая также должна оказаться в выигрыше. Рассчитывая трудовые нагрузки на одного рабочего, Тейлор устранял все ошибочные, медленные и бесполезные движения. В реальных действиях любого человека много постороннего и бесполезного, что требует лишней затраты энергии и не приносит никакой эффективности. Нерациональные действия всегда непроизводительны, они обременительны и для организма человека, и для производства.

Создавая идеальные прямые рабочих движений, отсекающие всякие изгибы и отклонения, Тейлор в конечном итоге стремился найти идеал эффективного труда, самый правильный метод. Принцип экономии сил — движущий механизм в геометрии труда — требовал, чтобы максимальный результат достигался при наименьших затратах. В экспериментальных условиях устранение лишних движений давало прирост производительности труда в 2—3 раза. Правда, и затраты физических сил человека увеличивались почти пропорционально. Вместе с тем зарплата повышалась лишь на 60%, что, конечно же, не всегда служило эквивалентной компенсацией. Возможно, что, следуя пропорциям евклидовой геометрии, надо бы и зарплату увеличить не в полтора, а в два-три раза. Тогда установилась бы «гармоническая» пропорция между тремя величинами — производительностью, затратами и зарплатой.

Но будем справедливы и спросим себя: знакома ли нам хотя бы одна методика труда, которая за трехкратное повышение производительности соответственно увеличивала заработок рабочего? Подобный пример неизвестен. Возможно, что он в принципе не существует. У геометрии труда, какую бы социальную систему она на описывала, свои законы и пропорции.

Суть тейлоровской системы не в этом. В ее механизме, как и в часах, все детали настолько точно подобраны, что их согласованное взаимодействие, по мысли автора, в принципе исключает любой произвол и беззаконие. Он предположил: недостатки в организации труда не бросаются в глаза, поскольку нормы производительности занижены. А это порождает безответственное отношение к выполнению своих обязанностей как у рабочих (сознательное замедление темпа работы), так и у администрации (перекладывание своих функций на плечи подчиненных). При этом «работа с прохладцей» — не причина, а следствие неполадок в системе управления.

Поставив точный диагноз болезни, Тейлор нашел достаточно эффективное решение, которое действительно может прочитываться как аксиома труда. Тейлор полагал: если труд во всех звеньях и участках производства организован на научной основе, т. е. на рабочем месте имеется все необходимое, применяются рациональные методы и приемы труда, установлены достаточно высокие нормы, то рабочее время будет употребляться с наибольшей пользой. Отсюда вытекает важнейшее следствие: повысить эффективность производства можно, лишь решая двуединую задачу разработки технико-организационных и социально-психологических методов управления.

Такова в общих чертах система организации труда и управления, которая характеризует окончательный итог творческой эволюции Тейлора.

Дифференциальная система оплаты

Как всякий бизнесмен и практичный человек, Тейлор осознавал, что хороших экономических результатов нельзя добиться с помощью управления, основанного на альтруизме и филантропии. Залог успеха — в принципах разумного эгоизма. Тот, кто хочет хорошо работать, должен хорошо получать. Но просто так ни один предприниматель или менеджер платить деньги на станет. Он согласится прибавить 30 или 60% к зарплате, если твоя выработка увеличится на 100%. Остаток пойдет на оплату делового риска и усовершенствований, необходимых при любой рационализации труда.

Передовой рабочий не захочет трудиться рядом с ленивым соседом и получать поровну с ним. Он потребует более высокой оплаты и будет прав. Стало быть, для него надо создать подходящие условия: своевременно обеспечить сырьем, инструментом и технической документацией, без задержек снабжать деталями, обучить профессиональным навыкам, поставить распорядительного и компетентного администратора. Кроме того, надо так построить систему оплаты труда работника, чтобы за брак и намеренные ошибки, за работу с прохладцей он наказывался, а за отличную работу — дополнительно вознаграждался. Сегодня это азбучная истина, но сто лет назад изобретение дифференциальной системы оплаты явилось большим шагом вперед.

Основной принцип дифференциальной системы гласил: отстающие штрафуются, передовики награждаются, а середняки получают норму. Другими словами, если человек на 100% выполнял норму выработки (урок-задание), то он получал обычный оклад. Если он перевыполнял на 101 – 120%, то получал премию. А если он недовыполнял норму, то депремировался: из его оклада вычиталась соответствующая доля.

Почему же Тейлору вздумалось изменить старую систему оплаты? Что в ней было плохо? Основные проблемы, возникавшие при ее использовании, сводились к следующему:

1) рабочим платили за служебное положение, но не за индивидуальные способности (энергию, трудолюбие, умения), иначе говоря, оплачивалось присутствие человека на работе, а не его трудовой вклад;
2) оплата труда зависела не от самого рабочего, а от желания администрации;
3) одинаково оплачивались ленивые и добросовестные рабочие, тем самым легализировался и институализировался уравнительный принцип;
4) администрация бесконтрольно понижала расценки, а рабочие отвечали ограничением производительности;
5) для рабочего важной являлась гарантия сохранения зарплаты, а не количество выполненной работы;
6) рабочие не интересовались убытками предприятия, администрация не была заинтересована в изучении фактического времени выполнения задания;

7) не существовало заинтересованного сотрудничества предпринимателей и рабочих.

И до Тейлора предпринимались попытки ввести дифференциацию заработной платы. Проект Тауна, опиравшийся на групповую деятельность, и план Хелси, исходивший из индивидуальных интересов человека, — оба они пытались сгладить антагонизм сторон по вопросу о разделе прибыли, полученной в результате увеличения производительности, и оба они представляли собой лишь временный компромисс. Очередную попытку в решении проблемы предпринял Тейлор. С одной стороны, он опирался на достижения предшественников, являясь последним камнем возводимого здания, а с другой — выдвигал нечто совершенно новое, открывая очередную страницу истории американского менеджмента. Саму по себе дифференциальную систему Тейлор считал менее важной, нежели научный способ ее назначения. Последнее обстоятельство потребовало создания специального отдела. После введения такой системы, которая, по замыслу ее создателя, должна убедить рабочих в том, что администрация твердо решила премировать только хорошую, а не любую работу, (при этом результаты ее применения должны выявить пользу тесного сотрудничества двух сторон), она перестает быть необходимой, хотя сам отдел сохраняет свое значение. Одной из важнейших обязанностей администрации и функцией нового отдела является точное установление того, сколько времени необходимо затратить рабочему при полном напряжении сил, чтобы выполнить дневную норму. Поскольку рабочие затрачивали максимум своих сил, чтобы иметь достаточный заработок, то исчезала всякая возможность заставить их применять больше сил, когда понижаются расценки. Резкое повышение интенсивности труда в известной степени служило гарантией от понижения администрацией зарплаты. Тейлор полагал, что решение проблемы заработной платы возможно простым установлением точного времени выработки. Отличительная особенность его подхода — попытка установить прямую зависимость размера оплаты от выработки рабочего.

Для методики определения нормы выработки и нагрузки на человека может служить примером следую-

щий эксперимент Тейлора в Бетлхемской компании. Его помощники — Гиллеспи и Уолл — отобрали 10 наиболее сильных эмигрантов из малооплачиваемых рабочих. При обычной норме в 13 тонн они заставили их грузить 75 тонн. Даже после первой вагонетки рабочие выглядели истощенными. Дополнительные обследования позволили заключить, что 75 тонн — максимальный, теоретически допустимый предел. От данной величины инженеры отняли 40% на отдых и установили допустимую норму для первоклассных грузчиков — 45 тонн в день. Найти добровольцев для следующей серии опытов оказалось крайне сложно. Из 40 приглашенных только 3 оказались действительно «первоклассными», 10 были близки к норме, а остальные не выдержали нагрузок через 2—3 дня. Хотя Гиллеспи и Уолл являлись не очень опытными специалистами, Тейлор поверил им и сделал это нормой для рабочих всего завода [160, с. 92—95].

Тейлор не считал экономическое поощрение единственным и универсальным средством решения проблемы мотивации. Старая система оплаты отвергалась им именно за преувеличение роли денег в стимулировании поведения. Ее создатели называли совершенную схему оплаты труда практическим решением не только проблем мотивации, но и всех вопросов управления. Однако жизнь показала, что повышение зарплаты не служило положительным стимулом, так как вслед за ним тут же снижали расценки. Суть проблемы, по Тейлору, заключалась не столько в повышении зарплаты, сколько в гарантировании от снижения расценок и сохранения высокой зарплаты. Такую гарантию могла дать не частичная реформа управления, а коренное преобразование всего его механизма, в котором та или иная схема оплаты выступала лишь одним из элементов подчиненного значения. С равным основанием в качестве мотивационного фактора мог выступать любой другой элемент (что в действительности и было), поскольку все они направлены на стимулирование рабочего. Так, система урока и расчленение процесса труда на отдельные операции позволили успешнее планировать все участки производства, контролировать исполнение и одновременно стимулировать рабочего.

Обогащение или упрощение труда?

В свое время Тейлору пришлось иметь дело главным образом с мало — или неквалифицированными рабочими-иммигрантами. Этим и объясняется специфика системы НОТ. Но с тех пор ситуация в США резко изменилась, теперь уже сложно провести грань между квалифицированным рабочим и инженером. Новое качество рабочей силы потребовало и нового подхода к организации управления. Тейлор говорил об упрощении труда, а современные менеджеры — об «обогащении труда». Тейлор предлагал изъять все функции управления у рядовых исполнителей и сосредоточить их в плановом бюро. Сегодня тенденция обратная: простых работников наделяют все новыми и новыми управленческими функциями.

К примеру, сегодня рабочие группы наделяются правом устанавливать режим и график работы, ротацию рабочих мест внутри группы (компания «Вольво»). В кружках качества работники предприятия наделяются ответственностью за статистический учет качества продукции, они получают возможность делать рационализаторские предложения и усовершенствования технологии. В партисипативном менеджменте работники привлекаются к участию в принятии управленческих решений. Современные рабочие обучаются навыкам бухгалтерского учета, умению подсчитывать издержки производства, вести с ним самостоятельные деловые отношения, оформлять необходимую документацию и многое другое.

Современные методы «обогащения труда» нельзя, разумеется, оценивать как прямое продолжение тейлоровской системы, особенно ее инженерно-экономической программы рационализации производства. Однако несомненно другое: тейлоровская программа «достигающего рабочего» является непосредственной предшественницей нынешних концепций внутренней мотивации, основанных на «бросающей вызов работе». Между ними если и не историческая, то уж во всяком случае смысловая связь.

Хронометраж и распределение работ

Тейлор придерживался принципа: контролировать не производительность рабочего, а метод его работы. Такие элементы контроля работы, как нормализация инструментов и оборудования, подготовка работы и ее распределение, инструкционные карточки и проверка качества работы, которым поначалу Тейлор не придавал особого значения, позже получили детальную проработку. Важным признается установление двух максимумов — определение особо высокой платы за самую тяжелую работу и самой низкой платой за легкую работу. Этот прием имел целью, во-первых, выделить методы мотивации в каждом виде работы, и во-вторых, найти критерии тяжелой и легкой работы как своеобразных эталонов. Итогом его поисков в этом направлении стала шкала премирования (процентные надбавки к средней зарплате) по видам работы. Не меньшее значение имело также усовершенствование методов труда. Выяснилось, что неудовлетворительное состояние машинного парка в обследованных предприятиях требует на выполнение работы больше той нормы времени, которая устанавливается хронометражем. Так, изучение рабочего времени обнаружило необходимость систематизации каждой мелочи в мастерской. В основу систематизации оборудования и инструментов был положен принцип их однородности.

Распределение работ между исполнителями и машинами, определение порядка прохождения продукции производилось с целью, чтобы не терять время на ожидание задания, нарядов, сырья и т. п. Однако лишь при Тейлоре они оформились в завершенную систему подготовки производственного процесса и стали эффективным руководством к действию. Распределение работ связано с распределением времени по целевому признаку так, что выступает условием для выполнения работ наиболее рациональным способом. Конечная цель Тейлора в плане организации труда — дать возможность каждому рабочему трудиться с максимальной производительностью. Одно из условий для этого — обеспечение рабочего всем необходимым до того, как он приступит к работе. А этим должна заниматься администрация.

Вопросы к главе

1. Что такое классическая геометрия труда? Существует ли неклассическая геометрия?
2. В чем содержание четырех научных принципов Тейлора? В какой последовательности их надо применять?
3. За что Тейлор критиковал старую систему управления?
4. Что представляют собой идеальные прямые рабочих движений?
5. Почему увеличение производительности труда и увеличение вознаграждения должны иметь разную размерность?
6. В чем суть тейлоровской системы?
7. Что такое дифференциальная система оплаты труда?
8. Какова методика установления нормы выработки у Тейлора?
9. Какими принципами руководствовался Тейлор при распределении и премировании работ?

Конкретный пример

ТЕЙЛОР Ф. ОСНОВЫ НАУЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Первый пример приложения научной организации управления: переноска чугуна в болванках

Первый пример наш относится к переноске чугуна в болванках. Мы избрали его потому, что он является типичным для самой грубой и элементарной формы труда, которая вообще производится человеком. Производство этой работы не требует никаких иных инструментов, кроме голых рук. Рабочий нагибается, поднимает руками чугунную болванку, весящую около 92-х (англ.) фунтов, проходит несколько футов или ярдов и затем кладет ее на землю или штабель. Эта работа, по своей природе, является такой грубой и элементарной, что автор твердо уверен в возможности обучить умную гориллу так, что она станет гораздо более производительным носильщиком чугунных болванок, чем это вообще возможно для человека. И все же мы покажем, что наука о переноске чугуна в болванках столь обширна и

заключает в себе столь многое, что для рабочего, наилучшим образом приспособленного для самой работы этого типа является совершенно невозможным усвоить принципы этой науки или даже работать соответственно этим принципам без содействия людей, более образованных, чем он. А благодаря дальнейшим примерам, которые нами будут приведены, станет ясным, что почти во всех отраслях механического производства наука, лежащая в основе каждого отдельного действия рабочих, столь обширна по своему объему и содержанию, что рабочий, наилучшим образом приспособленный к фактическому выполнению своей работы, не в состоянии (по отсутствию ли образования, или вследствие недостаточности умственных способностей) овладеть этой наукой. Это утверждается нами в качестве общего принципа, справедливость которого станет ясной по мере того, как будет приводиться один пример за другим. После того, как мы покажем действие всех четырех элементов научной организации применительно к переноске чугунных болванок, мы дадим ряд иллюстраций их приложения к различным областям труда в сфере механического, производства в порядке возрастающей шкалы, начиная с наиболее простых и кончая наиболее сложными видами труда.

Одной из начальных задач, взятых на себя автором при его первых попытках к проведению научной организации в предприятиях Вифлеемской Стальной Компании, был переход на урочную систему в переноске чугунных болванок. К началу Испанской войны около 80.000 тонн чугуна в болванках лежало в небольших штабелях в открытом поле, примыкающем к заводам компании. Цены на чугун стояли такие низкие, что он не мог быть продан с прибылью, а потому и лежал долгое время на складе. С начала Испанской войны цены на чугун в болванках поднялись, и эти громадные запасы чугуна были проданы. Это дало нам хороший случай показать, в очень широком масштабе, рабочим, как равно и хозяевам и директорам заводов, преимущества урочной работы по сравнению со старомодной поденной и сдельной работой, применительно к очень элементарному виду труда.

У Вифлеемской Стальной Компании было пять чугунно-плавильных печей, продукт которых переноси-

ла специальная артель рабочих бессменно уже в течение многих лет. Эта артель к рассматриваемому моменту состояла из 75 человек. Это были хорошие носильщики чугуна, находившиеся под начальством прекрасного надсмотрщика, который сам раньше тоже был носильщиком чугуна; работа производилась, в общем, так же быстро и обходилась столь же дешево, как и повсюду в то время.

Железнодорожная ветка была проложена в поле непосредственно вдоль края расположенных там штабелей чугуна. Рядом с подаваемыми вагонами устанавливалась наклонная платформа, и каждый рабочий брал из своего штабеля по чугунной болванке, весом около 92 фунтов, всходил вверх по наклонной плоскости и клал болванку на дно вагона.

Мы высчитали, что эта партия нагружала вагоны со средней производительностью около 12,5 длинных тонн на одного рабочего в день. Мы были очень удивлены, когда, в результате теоретического изучения вопроса, пришли к выводу, что первоклассный носильщик чугуна должен был бы в течение дня перенести от 47 до 48 длинных тонн вместо 12,5. Этот дневной урок показался нам настолько большим, что мы сочли себя вынужденными проверить наши расчеты несколько раз, пока окончательно не убедились в своей правоте. Но как только мы получили полную уверенность в том, что 47 тонн составляют правильную дневную норму работы для первоклассного носильщика чугуна, задача, которая встала перед нами, в качестве директора предприятия при современной научной организации управления, была совершенно ясной. Наша обязанность заключалась в достижении того, чтобы эти 80.000 тонн чугуна в болванках были погружены в вагоны со скоростью в 47 тонн на человека в день вместо 12,5 тонн, с каковой скоростью в то время фактически производилась работа. И далее, нашей задачей было достичь этого результата, не вызвав стачки среди рабочих и не возбуждая в них никакого неудовольствия, и обеспечить рабочим лучшие условия и большее благосостояние при темпе работы в 47 тонн на человека в день, чем то, каким они пользовались при старом темпе работы в 12,5 тонн.

Наш первый шаг заключался в производстве тщательного научного отбора среди рабочих. Имея дело с

рабочими, при нашем типе организации необходимо следовать непоколебимому правилу; говорить и иметь дело одновременно только с одним рабочим, так как каждый рабочий обладает своими специальными способностями и недостатками и так как мы вообще имеем дело не с массами людей, а стремимся развить каждого отдельного индивидуума до наивысшей доступной ему степени производительности и благосостояния. Нашим первым шагом было найти подходящего рабочего для начала. Мы заботливо наблюдали и изучали этих 75 человек в течение трех или четырех дней, пока не выбрали четырех рабочих, казавшихся нам физически способными переносить чугунные болванки со скоростью 47 тонн в день. Затем, мы подвергли каждого из этих людей тщательному изучению. Мы выяснили личную историю каждого из них так далеко назад, как это только было возможно, и путем расспросов установили основные черты характера, привычки и стремления каждого в отдельности. В конце концов, мы выбрали одного из этих четырех, как наиболее подходящего человека для того, чтобы с него начать. Это был маленький голландец из Пенсильвании, которого видели вечером после работы бегущим домой, на расстояние одной мили или около того, почти столь же свежим, каким он бежал утром на работу. Мы узнали, что из своей заработной платы в 1 доллар 15 центов в день он ухитрился купить себе маленький клочок земли, и каждое утро перед тем, как идти на работу, и каждый вечер после нее он работал по постройке стен своего маленького домика. У него была репутация чрезвычайного «скопидома», придающего большую ценность каждому доллару. Как сказал один человек, с которым мы говорили о нем, «каждое пенни кажется ему величиной с тележное колесо». Этого человека мы назовем Шмидтом.

Задача, стоявшая перед нами свелась таким образом к тому, чтоб заставить этого Шмидта переносить по 47 тонн чугуна в болванках в день и притом заставить его делать это охотно. Это было осуществлено следующим образом. Шмидт был вызван из среды остальных носильщиков чугуна и мы имели с ним примерно следующий разговор:

«Шмидт, во что Вы себя цените»?

«Я не понимаю, что Вы хотите сказать».

«О, Вы отлично понимаете! Я хочу знать, дорого ли Вы себя цените или нет».

«Нет, я все-таки не понимаю, что Вы хотите сказать».

«Ну, так отвечайте на мои вопросы. Я хочу выяснить, дорого ли Вы стоите, или же столько же, сколько и эти остальные нестоящие парни. Я хочу знать, хотите Вы зарабатывать 1 доллар 85 центов в день или же Вам довольно тех 1 доллара 15 центов, которые зарабатывают все эти нестоящие люди»?

«Хочу ли я зарабатывать 1 доллар 85 центов в день? Дорого ли я стою? Да, да, конечно, я дорого стою»!

«О нет, Вы мне все портите. Конечно, Вы хотите получать 1 доллар 85 центов в день — всякий этого захочет! Вы прекрасно знаете, что это ничего не имеет общего с тем, стоите ли Вы дорого, или нет. Отвечайте, ради Бога, на мои вопросы и не заставляйте меня терять времени. Пойдемте за мной. Видите Вы эту кучу чугуна»?

«Да».

«Видите Вы этот вагон»?

«Да, вижу».

«Ну вот, если Вы действительно дорого стоите, то Вы погрузите этот чугун в этот вагон завтра за 1 доллар 85 центов. А теперь проснитесь и отвечайте на мои вопросы. Скажите мне, дорого Вы себя цените или нет»?

«То есть, как — получу ли я завтра 1 доллар 85 центов за погрузку этого чугуна в тот вагон»?

«Да, конечно, получите и каждый день в течение всего года будете получать 1 доллар 85 центов за погрузку такой кучи чугуна. На это вполне способен человек, который дорого стоит, и Вы знаете это так же хорошо, как и я».

«Ну, это ладно! Я могу погрузить этот чугун в вагон завтра за 1 доллар 85 центов, и я буду получать столько же каждый день, неправда ли»?

«Конечно, конечно, будете»!

«Ну так значит, я дорого стою»!

«Ну, подождите, подождите! Вы отлично знаете, так же хорошо, как и я, что человек, который дорого стоит, умеет делать в точности то, что ему скажут, с утра до ночи. Вы видали вон того человека здесь когда-нибудь»?

«Нет, я никогда его не видал».

«Ну так вот, если Вы действительно дорого стоите, то Вы завтра будете в точности делать то, что Вам скажет этот человек, с утра и до ночи. Когда он прикажет Вам поднять болванку и пойти, Вы поднимете ее и пойдете, а когда он скажет, чтобы Вы сели и отдохнули, Вы сядете и отдохнете. И Вы будете это делать в течение всего дня. И затем еще одно: не болтать зря! Человек, который дорого стоит, делает в точности то, что ему скажут, и не болтает зря. Поняли! Когда этот человек Вам скажет, чтобы Вы пошли, — Вы пойдете, когда он велит Вам сесть, — Вы сядете, — и Вы не будете ничего отвечать ему! Теперь, значит, завтра утром Вы придете сюда на работу, и еще до вечера я буду знать, действительно ли Вы дорого стоите или нет».

Это, пожалуй, покажется довольно грубой манерой разговаривать. И действительно, такой разговор был бы грубым, если бы он относился к образованному механику или даже к развитому рабочему. Но для человека, умственно тяжелого на подъем, вроде Шмидта, он вполне подходит и вовсе не является резким, так как достигает своей цели, фиксируя его внимание на высокой плате, которой он добивается, и отвлекая его от того, что он, если бы отдавал в этом себе отчет, по всей вероятности, счел бы невыносимо тяжкой работой.

Каковы были бы ответы Шмидта, если бы с ним разговаривали так, как это является обычным при системе «инициативы и поощрения»? Например, в следующих выражениях: «Ну вот, Шмидт, Вы первоклассный носильщик чугуна и хорошо знаете свое дело. Вы работали со скоростью в 12,5 тонн в день. Я очень основательно изучил вопрос о переноске чугуна и убежден, что Вы в состоянии сделать гораздо большую работу в течение дня, чем Вы теперь делаете. Скажите, не думаете ли Вы, что если бы Вы очень постарались, Вы могли бы перенести в день 47 тонн чугуна, вместо 12,5 тонн»?

Что, Вы думаете, ответил бы на это Шмидт?

Шмидт приступил к работе, и в течение целого дня, в порядке правильных интервалов времени, получал приказания от человека, стоявшего над ним с часами в руках: «Возьмите болванку и идите. Теперь сядьте и отдохните. Теперь идите — теперь отдохните», и т. д.

Он работал, когда ему приказывали работать, и отдыхал, когда ему велели отдохнуть, и к половине шестого пополудни он погрузил в вагоны свои 47,5 тонн. Фактически он с тех пор работал с той же скоростью, и полностью выполнял поставленный ему урок в течение всех трех лет, пока автор был в Вифлееме. В течение всего этого времени он получал в среднем несколько более 1 доллара 85 центов в день, тогда как ранее он никогда не получал в день свыше 1 доллара 15 центов, что было господствующей нормой заработной платы в то время в Вифлееме. Он получал, таким образом, на 60 % больше платы, чем другие рабочие, которые не работали в порядке урочной работы. Вслед за ним мы продолжали выбирать отдельных рабочих, одного за другим, и обучали их переносить чугунные болванки со скоростью в 47,5 тонн в день, покуда вся работа по переноске чугуна не была переведена на эту скорость и вся эта партия рабочих не стала получать на 60 % больше платы, по сравнению с другими рабочими на том же заводе.

Автор выше дал на выбранном примере краткое описание трех из четырех основных элементов, составляющих сущность научной организации: во-первых, производства заботливого отбора среди рабочих, а во-вторых и в-третьих, использования метода сначала побуждать, а затем обучать и тренировать рабочего к работе в соответствии с научными принципами. Но он еще не сказал пока ничего о самой науке переноски чугуна в болванках. Автор уверен все же, что раньше, чем он оставит этот пример, читатель будет вполне убежден в существовании такой науки, а также и в том, что содержание ее столь значительно, что человек, наиболее приспособленный к производству самой работы по переноске чугуна, не в состоянии усвоить его, и не может даже работать в соответствии с законами этой науки без помощи со стороны тех, кто поставлен над ним.

Продолжение первого примера: наука о переноске чугунных болванок; основной закон физической выносливости

Автор поступил в механический цех завода Мидвэльской Стальной Компании в 1878 г., пройдя стаж ученичества в качестве лекальщика и механика. Это

было к самому концу долгого периода экономической депрессии, последовавшего за паникой 1873 г., и дела были так плохи, что многие специалисты-механики не могли найти себе работы по своей специальности. Вследствие этого, автор должен был начать свою работу в качестве поденного рабочего, вместо того, чтобы получить место механика. К счастью для него, вскоре после его поступления на завод, заводской клерк был уличен в краже. Не было никого, кто бы мог заменить его, и поэтому, будучи более образованным, чем все остальные рабочие завода (так как он готовился в колледж), автор был назначен клерком. Вскоре после этого ему дали работу в качестве механика у одного из фрезерных станков, и так как выяснилось, что он давал гораздо больший размер выработки по сравнению с другими механиками у таких же станков, его через несколько времени сделали главным механиком над всеми фрезерными станками.

Почти вся работа на этом заводе уже в течение нескольких лет производилась в порядке сдельной оплаты. Как это было обычным в то время, и как этот факт является общим правилом и до сих пор на большинстве заводов нашей страны, завод в действительности управлялся не администрацией, а самими рабочими. Рабочие, по общему соглашению, тщательнейшим образом ограничили скорость, с какой должен был производиться каждый отдельный вид работы; они установили такой темп работы для каждой машины на всем заводе, который давал в среднем около 1/2 настоящей дневной выработки. Каждый новый рабочий, поступавший на завод, получал точные указания от других рабочих, сколько каждого данного рода работы он должен был производить, и если он не подчинялся этим инструкциям, он мог быть уверен, что в недалеком будущем его заставят уйти с места сами же рабочие.

Как только автор был назначен главным механиком, к нему один за другим стали подходить отдельные рабочие и говорить ему, примерно, следующее:

«Ну вот, Фред, мы очень рады, что Вас назначили главным механиком. Вы хорошо знаете игру, и мы уверены, что Вы неспособны быть свиньей при поштучной оплате. Вы будьте с нами по хорошему, и все будет прекрасно; но если Вы попытаетесь изменить хоть одну

из наших норм, то Вы можете быть вполне уверены, что мы Вас выставим вон».

Автор просто и ясно заявил им, что он отныне работает на стороне администрации и что он намерен приложить все усилия к тому, чтобы получить максимальную возможную выработку от каждого станка. Это немедленно послужило началом войны — в большинстве случаев дружественной войны, так как многие из подчиненных автору рабочих были его личными друзьями, — но все же война, которая, чем дальше, тем больше обострялась. Автор пользовался всеми средствами для того, чтобы заставить их давать хорошую дневную выработку, вплоть до увольнения или понижения оплаты наиболее упорных рабочих, решительно отказывавшихся повысить свою производительность. Он действовал также путем понижения ставок поштучной оплаты путем найма рабочих-новичков и личного их обучения производству, при обещании с их стороны, что, научившись, они всегда будут давать хорошую дневную выработку. В то же время рабочие оказывали такое давление (как на заводе, так и вне его) на всех тех, кто начинал увеличивать свою производительность, что последние, в конце концов, принуждались либо работать, как все остальные, либо уходить с работы. Ни один человек, который сам не испытал этого на опыте, не может составить себе представления о том ожесточении, которое постепенно вырабатывается в ходе подобного рода борьбы. В этой войне рабочие пользуются одним средством, обычно приводящим к цели. Они используют всю свою изобретательность, нарочно подстраивая различными способами якобы случайную или обусловленную регулярным ходом работы поломку и порчу машин, которыми они управляют, а затем сваливают вину на надсмотрщика или мастера, который будто бы заставлял их пускать в действие машину с таким напряжением, которое, и привело ее к изнашиванию и порче. И действительно, лишь очень немногие мастера могут устоять против такого коллективного давления всех рабочих завода. В данном случае вопрос еще осложнялся тем, что завод работал днем и ночью.

У автора было все же два преимущества, которых нет у обыкновенных мастеров, и эти преимущества

происходили, как бы это ни звучало парадоксально, от того, что он сам не был сыном рабочего.

Прежде всего, вследствие того, что он случайно происходил не из рабочего класса, владельцы завода считали, что он принимает интересы завода ближе к сердцу, чем остальные рабочие, и они, поэтому больше верили его слову, чем слову подчиненных ему механиков. Поэтому, когда механики донесли управляющему заводом, что машины испортились из-за того, что незнакомый с делом главный механик заставлял их работать с чрезмерным напряжением, управляющий поверил словам автора, заявившего, что рабочие сами сознательно портили свои машины в процессе войны, возгоревшейся вокруг сдельной работы. Управляющий позволил, поэтому, автору дать рабочим единственно правильный ответ на этот вандализм с их стороны, а именно: «Больше никаких несчастий с машинами на заводе не будет! Если сломается какая-нибудь часть машины, то рабочий, управляющий ею, будет оштрафован, по крайней мере, в размере части стоимости ее починки, и штрафы, собранные таким образом, будут целиком переданы благотворительной ассоциации взаимопомощи для выдачи пособий больным рабочим». Эта мера немедленно привила к прекращению преднамеренной порчи машин.

Во-вторых, если бы автор сам был из рабочих и жил бы их жизнью, общественное давление на него с их стороны было бы слишком сильным, чтобы он был в состоянии оказывать им сопротивление. Всякий раз, как он бы появлялся на улице, ему кричали бы вслед «штрейкбрехер» и иные ругательные слова, жену его оскорбляли бы, а в детей его бросали бы камни. Раз или два некоторые из его друзей-рабочих предупреждали его, чтобы он не ходил один домой по одинокой тропинке, длиной около 2,5 миль, вдоль рельсов железной дороги. Ему говорили, что, если он будет продолжать ходить один, он рискует своей жизнью. Во всех подобных случаях, однако, проявить робость — значит увеличить, а не уменьшить опасность. Поэтому автор заявил этим людям, чтобы они передали всем остальным рабочим на заводе, что он будет продолжать ходить домой каждый вечер вдоль рельсового пути, что у него нет с собой и впредь никогда не будет никакого оружия, и что они могут его зас-

трелить и убираться в преисподнюю. После трех лет такой борьбы, производительность станков основательно увеличилась, во многих случаях вдвое, и, в результате этого, автора несколько раз переводили, в качестве главного механика, от одной артели рабочих к другой, пока он не был назначен главным мастером цеха. Однако, для всякого честного человека подобный успех ни в каком смысле не является наградой за те дурные отношения, которые у него вынужденно установились со всеми окружающими. Жизнь, представляющая одну сплошную борьбу с другими людьми, вряд ли стоит того, чтобы ее поддерживать. Его друзья-рабочие постоянно приходили и обращались к нему с личными дружескими расспросами, не даст ли он им указаний, в их собственных насущных интересах, как повысить свою производительность. Как честный человек, он говорил им, что, если бы он был на их месте, он боролся бы против всякого повышения производительности совершенно так же, как и они, так как при системе поштучной оплаты им все равно не дадут зарабатывать больше того, чем они до сих пор зарабатывали, а работать им придется больше.

Вскоре после того, как он был назначен главным мастером цеха, он решил сделать еще одно последнее усилие к тому, чтобы коренным образом изменить саму систему управления так, чтобы, интересы рабочих и администрации стали тождественными вместо того, чтобы быть противоположными. Это и привело, еще спустя три года, к практическому зарождению того типа организации управления, который описан автором в его докладах, представленных Американскому Обществу инженеров-механиков и озаглавленных «Система сдельной оплаты» и «Управление фабрикой».

В процессе подготовительных работ для выработки этой системы, автор пришел к выводу, что главнейшее препятствие к осуществлению гармонического сотрудничества между рабочими и администрацией заключалось в полнейшем незнании администрацией того, что составляет надлежащую норму дневной выработки для каждого отдельного рабочего. Он отлично сознавал, что, хотя он и был главным мастером цеха, комбинированные знания и уменье подчиненных ему рабочих, несом-

ненно в десять раз превышали его собственные. Он получил, поэтому, разрешение мистера Вильяма Селлерса, который был в то время президентом Мидвэльской Стальной Компании, истратить некоторое количество денег на тщательное научное изучение вопроса о нормальной продолжительности времени, требующегося для производства различного рода работ.

М-р Селлерс разрешил это больше в виде награды за достижения автора, в качестве главного мастера цеха, в смысле повышения производительности рабочих, чем по какому-либо другому основанию. Он так и сказал прямо, что не верит в то, чтобы научные изыскания подобного рода могли дать сколько-нибудь ценные результаты.

Среди ряда изысканий, предпринятых автором в то время, одно имело целью найти какое-нибудь правило или закон, который позволил бы мастеру заранее определить, какое количество того или другого вида тяжелой работы человек, хорошо приспособленный к ее производству, в состоянии произвести в течение рабочего дня; иными словами, здесь имелось в виду изучение эффекта утомления, оказываемый тяжелой работой на первоклассного рабочего. Нашим первым шагом было использование одного молодого человека с высшим образованием для того, чтобы просмотреть все то, что было написано по данному вопросу на английском, немецком и французском языках. Выяснилось, что вообще эксперименты производились здесь двоякого рода: одни — физиологами, анализировавшими выносливость человека, как животного, а другие — инженерами, желавшими выяснить, какую долю лошадиной силы составляет человеческая сила. Эти эксперименты производились в большом количестве над людьми поднимавшими тяжести посредством поворота рукоятки лебедки, к которой был привешен груз, а также над другими людьми, которые ходили, бегали и поднимали тяжести самым различным образом. Все же результаты этих изысканий были столь скудными, что из них нельзя было вывести никакого сколько-нибудь ценного закона. Мы предприняли, поэтому, ряд собственных экспериментов.

Мы выбрали двух первоклассных рабочих — людей, которые обнаружили большую физическую силу и ко-

торые были в то же время хорошими и выносливыми рабочими. Этим людям платили двойную плату в течение всего производства экспериментов и им было сказано, что они все время должны работать так хорошо, как только могут, и что мы время от времени будем делать им испытания для того, чтобы выяснить, работают ли они с прохладцем или нет, и как только один из них попытается обмануть нас, его немедленно уволят. Они фактически работали так хорошо, как только могли, в течение всего того времени, пока за ними наблюдали.

Следует твердо помнить, что в этих экспериментах мы стремились выяснить не максимальный размер работы, какая может быть выполнена человеком при кратковременно исключительном напряжении в течение нескольких дней, но наши стремления были направлены к тому, чтобы узнать, что в действительности составляет надлежащую дневную норму работы для первоклассного рабочего: максимальную дневную производительность, которую может давать рабочий постоянно из года в год, и чувствовать себя при этом хорошо. Обоим этим людям задавали различного рода работу, которая выполнялась ими ежедневно под непосредственным наблюдением молодого человека, окончившего колледж. Он руководил экспериментами и в то же время отмечал, с секундомером в руках, надлежащую продолжительность каждого движения обоих рабочих. Всякий отдельный элемент, каким бы то ни было образом связанный с работой, который, по нашему мнению, мог оказывать влияние на результат, подвергался тщательному изучению и количественному учету. Конечной целью, которой мы добивались, было установление той доли лошадиной силы, которую может дать один человек, т. е. какое количество фунто-футов работы может выполнить один человек в течение дня.

По окончании всего этого ряда экспериментов, работа каждого из рабочих за каждый день была переведена в фунто-футы механической энергии, и, к нашему удивлению, мы нашли, что нет никакого постоянного или однородного соотношения между количеством фунто-футов энергии, затраченной человеком в течение дня, и эффектом его работы в смысле утомления. В процессе некоторых видов работы человек утомляется до изнеможения, затратив, быть может, не более 1/2,

лошадиной силы, тогда как в производстве других видов работы он устает не более, затратив половину лошадиной силы энергии. Нам не удалось, таким образом, выяснить никакого закона, который мог бы дать точный критерий для определения максимальной дневной производительности первоклассного рабочего.

Все же было найдено значительное количество весьма ценных данных, которые позволили нам установить для целого ряда отраслей труда надлежащую норму дневной выработки. Однако, в тот момент не представлялось благоразумным тратить еще деньги на попытки установления точного закона, к которому мы стремились. Несколько лет спустя, когда для этой цели можно было раздобыть больше денег, был предпринят ряд экспериментов, подобных первым, но несколько более основательных. Эти эксперименты, подобно первым, привели в результате к получению новых ценных данных, но не дали нам никакого закона. Еще через несколько лет был предпринят третий ряд экспериментов, и на этот раз мы не пожалели никаких трудов в нашем стремлении проделать работу основательно. Каждый мельчайший элемент, который мог каким бы то ни было образом оказать влияние на разрешение проблемы, был подвергнут самому тщательному учету и изучению, и два молодых ученых посвятили около трех месяцев производству экспериментов. После того, как эти данные были вновь переведены в количество фунто-футов энергии, затраченной одним человеком в течение одного дня, стало совершенно ясным, что не существует никакой прямой связи между долей лошадиной силы, затрачиваемой человеком в день (т. е. количеством затраченной им энергии в фунто-футах), и эффектом утомления, произведенного на него этой работой. Автор все же был по прежнему твердо убежден в существовании какого-то определенного, совершенно точного закона, устанавливающего норму полной дневной производительности для первоклассного работника. В то же время наши данные были столь тщательно собраны и учтены, что, по его убеждению, искомый закон, несомненно, был скрыт где-то в этих фактах. Проблема выведения этого закона из собранных фактов была поэтому передана нами мистеру Карлу Дж. Барту, который был наилучшим математиком из всех нас, а мы сами решили

исследовать проблему новым методом: путем графического изображения каждого отдельного элемента работы, при помощи кривых, которые дали нам как бы вид с птичьего полета каждого отдельного элемента. В сравнительно короткий срок м-р Барт открыл закон, управляющий эффектом утомления, оказываемым тяжелой работой на первоклассного рабочего. Этот закон столь прост, что прямо удивительно, как он не был открыт и с ясностью установлен еще на много лет раньше. Этот закон сводится к следующему:

Он относится только к такого рода работе, в которой предел работоспособности человека достигается вследствие его физического утомления. Этот закон тяжелой работы, соответствующей скорее работе ломовой лошади, чем выездной. Практически всякая такая работа сводится, в конечном счете, к усилию рук человека для того, чтобы сдвинуть или столкнуть что-либо, т. е. сила человека затрачивается на то, чтобы поднять или столкнуть какую-либо тяжесть, которую он держит в руках. И закон этот заключается в том, что при затрате всякого такого усилия рук для сдвига или толчка известной тяжести человек может производить фактическую работу лишь в течение определенной процентной доли всей продолжительности рабочего дня. Так, например, при переноске чугуна в болванках (при условии, что каждая болванка весит 92 фунта) первоклассный рабочий может находиться под грузом всего лишь в течение 43 % продолжительности рабочего дня. Он должен быть совершенно свободен от груза в течение остальных 57 % продолжительности дня. Чем легче тяжесть нагрузки, тем продолжительнее процентная доля рабочего дня, в течение которой рабочий может быть под грузом. Так, например, если рабочий переносит полу-болванки, весом в 46 фунтов каждая, он может находиться под грузом в течение 58 % продолжительности дня, а отдыхать только в течение остальных 42 %. Чем меньше тяжесть нагрузки, тем большей становится процентная доля рабочего дня, в течение которой рабочий может находится под грузом, пока, наконец, не достигается такая степень нагрузки, которую он может, не утомляясь, носить в руках в течение всего дня. Когда этот предел достигнут, рассматриваемый закон перестает служить критерием выносливости рабочего, и следует

искать какого-нибудь иного закона, определяющего здесь границы работоспособности человека.

Когда рабочий несет в руках чугунную болванку, весом в 92 фунта, он почти в такой же мере утомляется, стоя на месте под грузом, как и тогда, когда идет с ним, так как мускулы его рук находятся в состоянии столь же сильного напряжения, безразлично передвигается ли он с места на место, или нет. С другой стороны, человек, стоящий на месте под грузом, не отдает никакой доли лошадиной силы энергии, чем и объясняется тот факт, что нельзя было установить никакого постоянного отношения в различных отраслях тяжелой работы между затраченным количеством фунто-футов энергии и эффектом утомления, произведенным работой на человека. Ясно также, что при всех видах подобного рода работы руки рабочего должны, по необходимости, быть совершенно свободными от груза (т. е. рабочий должен отдыхать) через определенные частые промежутки времени. Все время, пока рабочий находится под тяжелой нагрузкой, ткани мускулов его рук подвергаются процессу разрушения, и необходимы частые промежутки отдыха для того, чтобы кровь могла вновь восстановить эти ткани до их нормального состояния.

Мы вернемся теперь к нашим носильщикам чугунных болванок на заводе Вифлеемской Стальной Компании. Если бы Шмидту позволили взяться за кучу в 47 тонн чугуна без указаний и руководства со стороны человека, изучившего искусство или науку переноски чугунных болванок, то в своем стремлении заработать повышенную плату он, по всей вероятности, утомил бы себя до полного изнеможения к 11 или 12 часам дня. Он работал бы столь непрерывно, что мускулы его не имели бы достаточного времени отдыха, абсолютно необходимого для их восстановления, и он дошел бы до полного изнеможения еще в первой половине рабочего дня. Напротив, после того, как человек, знакомый с законом, управляющим данным видом труда, день за днем стоял над ним и руководил его работой, пока он не приобрел привычку отдыхать так часто, как это нужно было, он мог затем работать в ровном темпе в течение всего дня, не утомляя себя чрезмерно.

Одним из первых качеств, требующихся от человека, годного для переноски чугунных болванок в виде

постоянной профессии, является такая тупость и флегматичность, которая делала бы его похожим по характеру, скорее всего, на вола. Человек с живым и острым умом по этой самой причине совершенно не годится для такого рода труда, он покажется ему ужасающе однообразным. Вследствие этого, рабочий, наилучшим образом приспособленный для переноски чугунных болванок, совершенно не способен понимать основы науки, относящейся к его работе. Он настолько туп, что слово «процентная доля» лишено для него какого бы то ни было смысла, и он должен для того, чтобы работать с успехом, быть обучен навыкам труда в соответствии с законами этой науки, обучен человеком более развитым, чем он сам.

Как полагает автор, теперь ясно для всякого, что даже в отношении самой элементарной из известных нам разновидностей труда существует специальная наука, ею управляющая. Кроме того, очевидно, что если люди, наилучшим образом приспособленные для производства данного рода работы, были предметом тщательного отбора, если наука, лежащая в основе этой работы, была специально развита, и тщательно подобранные рабочие были обучены трудовым навыкам в соответствии с законами этой науки, то полученные результаты должны, в силу необходимости, быть неизмеримо большими, по сравнению с теми, которые могут быть достигнуты при системе «инициативы и поощрения».

Вернемся, однако, опять к нашим носильщикам чугунных болванок и посмотрим, не было ли возможности, при обычном типе управления предприятием, достичь практически тех же самых результатов.

Автор ставил эту проблему перед многими выдающимися директорами и задавал им вопрос, могли ли бы они на основе премиальной, сдельной, или какой-нибудь иной обычной системы оплаты, достичь хотя бы только приближения производительности к 47 тоннам на человека в день. «Очень многие сомневались в справедливости утверждения, что первоклассный рабочий может в течение одного дня погрузить 47,5 тонн чугуна в болванках с земли в вагон. Мы приводим, поэтому для подобных скептиков следующие данные, относящиеся к этой работе:

Во-первых, — наши эксперименты выяснили существование закона, в силу которого первоклассный рабочий, хорошо приспособленный к работе по переноске чугунных болванок, может фактически находиться под грузом только в течение 42 % продолжительности рабочего дня, и должен быть свободен от груза в течение остальных 58 % рабочего дня.

Во-вторых, — мы установили, что один рабочий, переносящий чугунные болванки из штабелей, расположенных на земле в открытом поле, в вагоны, подаваемые на ветку, проходящую вдоль этих штабелей, в состоянии погрузить (и фактически регулярно грузил) 47,5 длинных тонн (2240 фунтов на тонну) чугуна в день.

За погрузку этого чугуна рабочий получал 3,2 центов с тонны и плата его составляла, таким образом, в среднем 1 доллар 85 центов в день, тогда как в прежнее время рабочий получал только 1 доллар 15 центов в день. В дополнение к этим фактам мы приведем еще следующие. 47,5 длинных тонн равняются 106400 фунтам чугунных болванок в день. По 92 фунта на болванку, это составляет 1156 болванок в день. 42 % рабочего дня фактически находится под грузом. При продолжительности рабочего дня 600 минут, помноженных на 0,42, что равняется 252 минутам нахождения под грузом. 252 минуты, разделенные на 1156 болванок, дают 0,22 минуты на 1 болванку фактического времени нахождения под грузом. Носильщик чугуна ходит, в среднем, со скоростью 1 фут в 0,006 минуты. Среднее расстояние штабелей чугуна от вагонов составляло 36 футов. В действительности, правда, большинство носильщиков бежало бегом под грузом, как только они вступали на наклонную плоскость, ведущую к вагону. Многие из них бежали также и обратно вниз по наклонной плоскости без груза. Таким образом, в течение времени фактической погрузки многие из них двигались более быстрым темпом, чем это указано в приведенных выше цифрах. Обычно рабочие отдыхали, по большей части садясь, погрузив от 10 до 20 болванок. Этот отдых должен быть причислен к тому времени, которое они затрачивали на обратный путь от вагона к штабелю. Весьма возможно, что многие из тех, кто скептически относится к возможности погрузить такое количество чугуна, не отдают себе отчета в том, что на этом обратном пути рабочие

были свободны от груза, и мускулы их в течение этого времени имели возможность отдохнуть. Следует отметить также, что при среднем расстоянии в 36 футов от штабелей чугуна до вагонов, эти люди ежедневно проходили около 8 миль с грузом и 8 миль без груза. Всякий, кто интересуется точностью этих цифр, может помножить и разделить их одни на другие самыми различными способами, и он убедится в том, что все приведенные факты вполне соответствуют друг другу.

Ни один из них не утверждал, что каким-либо из обычных средств можно достигнуть производительности свыше 18 и, самое большое, 25 тонн в день. Мы напомним, что в Вифлееме рабочие прежде давали производительность только в 12,5 тонн на человека.

Однако, если обратиться к дальнейшим подробностям, то следует отметить, в отношении научного отбора людей, что в этой артели, состоявшей из 75 носильщиков, в среднем только один человек из восьми оказался физически способным переносить 47,5 тонн чугуна в день. При самых лучших намерениях, остальные семеро из этих восьми человек были физически не в состоянии работать таким темпом. Этот единственный человек из восьми, способный на такую работу, ни в каком смысле не был лучше остальных людей, работавших в той же партии. Он просто случайно представлял собой человека типа вола, — вовсе не редкого представителя человеческого рода, отнюдь не такого, которого было бы трудно найти и который поэтому высоко ценится.

Напротив, это были люди настолько тупые, что они не были годны даже для большинства разновидностей физического труда. Выбор таких людей не предполагает, поэтому, поисков каких-либо выдающихся индивидуумов, но представляет просто отбор среди весьма обыкновенных людей тех немногих, которые являются специально приспособленными к работе этого типа. Хотя в нашей партии рабочих только один человек из каждых восьми оказался годным для данного рода работы, мы не встретили ни малейших затруднений в том, чтобы подыскать все то количество подходящих людей, которое нам было необходимо — как из среды рабочих завода, так и из окрестных мест — и все они оказались превосходно годными для работы.

При господстве системы «инициативы и поощрения», позиция администрации заключается в том, чтобы

«возложить всю работу на самих рабочих». Какая же возможность имеется при этом старом типе управления, чтобы рабочие сами произвели надлежащий отбор из своей среды людей, годных для переноски чугуна? Какая вероятность того, чтобы они захотели избавиться от семи человек из каждых восьми в артели и оставить только каждого восьмого человека? Ровно никакой. И нельзя изобрести никакого способа, который мог бы побудить этих людей к производству правильного отбора из своей собственной среды. Даже если бы они в полной мере учитывали необходимость этого отбора, в целях получения более высокой платы (а они недостаточно умственно развиты, чтобы надлежащим образом усвоить себе сознание этой необходимости), — тот факт, что их друзья или братья, работающие рядом с ним, должны были бы временно лишиться работы, только потому, что они являются к ней неприспособленными — этот факт послужил бы для них решительным препятствием к производству между собою надлежащего отбора, т. е. в нашем случае к увольнению тех семи человек из каждых восьми, работающих в артели, которые являются неподходящими к работе по переноске чугунных болванок.

То же самое относится и к возможности при старой системе организации управления заставить этих носильщиков чугуна (после того, как был произведен тщательный среди них отбор) работать в соответствии с правилами науки, относящейся к их тяжелой работе, т. е. установить надлежащим образом научно определенные промежутки отдыха непосредственно вслед за периодами работы. Как это было указано выше, основная идея обычных типов организации управления сводится к тому, что каждый отдельный рабочий является более искусным в своей профессии, чем это возможно для любого агента администрации, и что поэтому детали надлежащего производства работы должны быть целиком предоставлены ему. Поэтому, идея отбора одного рабочего за другим и приучения его под руководством компетентного учителя к новым навыкам работы до тех пор, пока он постоянно и привычно не станет работать в соответствии с научными законами, выработанными не им, а кем-то иным — эта идея прямо противоречит старому воззрению о том, что каждый рабочий лучше всего может сам регулировать свою

манеру работать. И, кроме того, человек, наиболее способный к переноске чугуна, в то же время слишком туп, для того, чтобы надлежащим образом самому тренировать себя. Тем самым очевидно, что, при сохранении старых типов управления предприятием, о развитии научных знаний для замены ими традиционных практических навыков, о производстве научного отбора людей и о поощрении их к работе в соответствии с выработанными научными принципами — обо всем этом не может быть и речи. И это вследствие того, что философия старой системы управления возлагает всю ответственность за производство целиком на рабочих, тогда как философия новой системы относит значительную долю этой ответственности на счет администрации.

У большинства читателей, по всей вероятности, вызовет глубокое сочувствие то обстоятельство, что семь носильщиков чугуна из каждых восьми лишились работы. Но это сочувствие будет совершенно напрасным, так как почти все они немедленно же получили другую работу у Вифлеемской Стальной Компании. И в действительности должно считаться прямо актом благодеяния по отношению к этим людям то, что они были сняты с работы по переноске чугуна, для которой они совершенно не годились, так как это было первьм шагом в направлении того, чтобы найти для них работу, для которой они были бы специально приспособлены тренировками, могли постоянно и законно получать более высокую плату.

Хотя читатель, быть может, и убедился в том, что известная наука лежит в основе работы по переноске чугуна, все же является более чем вероятным, что он продолжает быть скептически настроенным по отношению к существованию науки, относящейся к производству всех других видов физического труда. Одной из главнейших задач этой книги является задача убедить читателя в том, что для каждого отдельного действия любого рабочего может быть выяснена подобная научная основа. В надежде окончательно убедить читателя, что дело обстоит именно так, автор предполагает дать несколько наиболее простых иллюстраций из тех многих тысяч примеров, которые находятся в его распоряжении.

Источник: Тейлор Фредерик Уинслоу. Принципы научного менеджмента. Глава 2. // http://ek-lit.agava.ru/tailsod.htm

Глава 8

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

В XIX в. американские менеджеры чаще всего практиковали авторитарные методы управления и физическое принуждение к труду. Для той эпохи была характерна такая практика: вышестоящие начальники давили на суперинтендантов, суперинтенданты — на супервайзеров, которые, в свою очередь, оказывали директивное воздействие на исполнителей. Плохие условия труда, негарантированные заработки, фаворитизм, злоупотребления и физическое оскорбление подчиненных обостряли социальную напряженность в промышленности.

Найти капиталы для нового предприятия было непросто. Но еще сложнее было подобрать способных руководителей и квалифицированных работников. Кадровую проблему решали довольно примитивно — лучших работников переманивали друг у друга с помощью денежных надбавок и всевозможных привилегий. Вопрос о том, кто обладает необходимыми для управления предприятием менеджерскими качествами, стоял гораздо острее, вспоминает соратник Тейлора Г.Гантт, нежели вопрос о том, кто будет инженером или инструктором [16, с. 56].

Куда более распространенным в среде предпринимателей было мнение о том, что обучение работников является «непроизводительными затратами». Несчастьем для страны считает Гантт убеждение в том, что прибыль обеспечивают только усовершенствование техники и концентрация промышленности. Он уверен: обыкновение красть у своего конкурента дельных рабочих окажется таким же вредным делом, как и обыкновение красть у него имущество.

Не техника вела к переориентации кадровой политики, а изменение кадровой политики вынудило пере-

страивать организацию предпринимательства. Промышленная революция ускорила внедрение новой техники, изменила облик материального производства. Решающую роль сыграла наука. Однако методы руководства людьми долгое время оставались неудовлетворительными. Они представляли собой отголосок феодальной эпохи, когда воровство не считалось плохим способом накопления капиталов, а переманивание рабочих — неэффективным методом управления. Так поступали и французские предприниматели, и русские промышленники. Протестантизм, ставший преддверием капитализма, заставил иначе взглянуть на культуру труда и руководства людьми. Первую попытку изменить сложившуюся практику управления предприняли не европейские, а американские бизнесмены. Видимо, они в меньшей степени были обременены грузом предрассудков и отживших традиций.

Уже в деятельности лидеров Общества инженеров-механиков начала XX века наметился поворот от чисто технических к собственно менеджментским задачам. В частности, Г. Таун подчеркивал, что управление фабрикой является не менее важным делом, чем техника и технология производства. Еще более решительно высказался Тейлор: «В настоящее время мы, американцы, стоим перед серьезной проблемой — проблемой управления людьми» [52, с.19].

Тейлор придавал исключительное значение руководству людьми, рассматривая его одновременно и как точную науку, и как личное искусство. Действительно, искусство управления, или администрирование, он считал важнейшей частью своей системы. В горизонт его научных и практических интересов попадают вопросы общего образования в США и профессиональной подготовки, политика высшего звена управления, принципы, методы и стиль руководства, личные качества подчиненных и руководителей, взаимоотношения между ними. Разрабатывая свой подход к администрированию, Тейлор полагал, что оно должно обладать методами и законами столь же точными и проверенными, столь же ясно определенными, как и законы естественных наук. Прежний подход сводился к тому, что «если найдется подходящий человек, то методы управления

могут быть всецело предоставлены его усмотрению». О профессиональном отборе и профессиональной подготовке руководителей до Тейлора никто не заботился. Как не заботились и о рационализации деятельности менеджера. Во всем господствовали произвол и случайность.

Программа «достигающего рабочего»

Выделяя предметную область искусства управления, Тейлор отмечал, что отношения между предпринимателями и рабочими составляют самую важную его часть. (Звучит очень современно.) Центральное место он отвел мотивации отношений, которые включены в его программу «достигающего рабочего». Основная цель такой программы — «поднять каждого рабочего до высшего уровня.., заставляя его использовать лучшие свои способности, пробуждая в нем самолюбие и энергию и давая ему плату, достаточную, чтобы жить лучше» [53, с.130, 137].

Концепция «достигающего рабочего» Тейлора, с одной стороны, органически продолжает предшествующие философские установки патернализма (забота о благосостоянии подчиненного), — это как раз то, что сохранилось в XX веке от взглядов основоположников «научного менеджмента». С другой стороны, она выходит за рамки патернализма (так как вводит принцип индивидуализации, персональной ответственности), предвосхищая более поздние тенденции в менеджменте, например положение, согласно которому искусство руководителя состоит в том, что он всегда учитывает силу, а не слабости человека, выясняет, что знает работник, а не то, что он не умеет делать. Сегодня такой подход превращен в философию «достигающего индивида» — это стержень современной теории мотивации и новейших программ организационного поведения. Без нее невозможно понять социокультурное своеобразие американского (в отличие от европейского и японского) менеджмента.

Программа «достигающего рабочего» Тейлора заключает в себе следующие принципы: 1) поручение рабочему задания такой степени сложности, которая доступна его умениям и физическому сложению; 2) поощрение

его к тому, чтобы он давал максимум работы, доступной «первоклассному представителю его разряда»; 3) каждому рабочему, который трудится в наивысшем темпе первоклассного работника, «следует выплачивать, в зависимости от характера работы, прибавку от 30% до 100%, по сравнению со середняком его класса» [53, с.136]. В умении превратить людей «слабых и нерадивых» в «первоклассных рабочих» и заключается сущность искусства управления.

Образец - школьный класс

Рабочие, занятые определенным видом работы, составляют у Тейлора некоторый «класс» по типу школьного. В нем выделяются хорошие, средние и плохие ученики в зависимости от достигнутых успехов. Тейлор неоднократно сравнивает рабочих со «взрослыми детьми», которые нуждаются в задавании уроков, контроле за их выполнением, наставлении, понукании и помощи.

Подобная установка типична для патернализма, где руководитель выступает в роли «отца», а подчиненные — в роли опекаемых им «детей». Искусство руководства превращается у Тейлора в педагогическое искусство, а система «научного управления» — в систему «научного просвещения». Обучение правильным («научным») методам осуществляется с помощью письменных и устных инструкций, практических указаний на рабочем месте. Функциональные инструкторы прямо называются «учителями» или «наставниками», призванными исправлять ошибки и заблуждения своих подопечных, восполнять пробелы в их занятиях и давать «уроки жизни». Воспитание становится одной из важнейших функций руководителя. Поручение рабочему сложного задания способствует углублению профессиональных знаний и развивает стремление к достижению цели. Успевающие переводятся в следующий «класс», а неуспевающие — увольняются. Тейлор вовсе не скрывал, что система школьного воспитания повлияла на построение его системы.

Создать гарантии только для лучших

Высокие нормы выработки, которые назначал Тейлор, жесткий режим труда, стандартизация движений рабочего и инструмента, четкая координация и субординация — все это ставило человека в весьма суровые условия. Далеко не все выдерживали высокие темпы. Но Тейлор не «равнялся на слабых»: они должны были отсеиваться до того, как им дадут задание, а не после плохих результатов их работы. И это вполне гуманно: «отсортировать слабых» у ворот проходной. Предприятие, любил выражаться Тейлор, не филантропическое заведение, не место, где можно отдохнуть или расслабиться. Он сам никогда не расслаблялся, не позволяя этого делать и другим.

Наша задача — взглянуть на Тейлора глазами современника, оценить его нововведения с позиций сегодняшнего дня. Можно ли сегодня считать тейлоризм моделью эффективного управления, или он безнадежно устарел? Роберт Уотермен сказал: «Большинство хороших компаний стараются подобрать наилучших работников, чтобы установить высокие стандарты производительности, а затем окружают их мощной защитной сеткой. Они гарантируют защиту занятости, а не должности» [57, с. 25]. Эти слова написаны через 100 лет после Тейлора. Но как точно они отражают суть его подхода: отобрать лучших, поднять норму выработки и защитить их от слабых.

Видимо, на подходе Тейлора к менеджменту сказались спортивная выучка и тренированность атлета. Он не скрывал, что наряду со школьным классом образцом для него служила спортивная команда. Именно профессиональный спорт служил ориентиром для человека, который, вопреки расхожему мнению, задумал и человеческий труд сделать профессиональным.

Каковы черты профессионализма в современном мире, все мы хорошо знаем. Как знаем и то, что без высокого профессионализма ни американский, ни японский, ни западногерманский рабочий не сумели бы вывести свою страну в число мировых лидеров. И первым, кто всерьез задумался не о совершенстве технологии, а о профессионализме в труде, был Тейлор.

Работа должна бросать вызов

Откуда родился новый подход к управлению персоналом? Тейлор предложил, во-первых, разбить всех работников по типам или «классам», т. е. подойти к подчиненным дифференцированно. Во-вторых, каждому типу работников дать задание по силам, но не настолько слабое, чтобы его выполняли, не перенапрягаясь. Задание должно даваться, что называется, на вырост, а работа должна «бросать вызов», вынуждать каждый раз прыгать выше своей головы, чтобы была возможность расти и повышать мастерство. В-третьих, отобранным в каждом «классе» передовикам показать самые экономные и рациональные методы работы. Квалифицированные руки надо ценить, а не растрачивать на черновой работе. Ведь черновая работа — вдумаемся в это слово — это работа зряшная, бесцельная, рутинная, нетворческая. А что ее делает такой? Ответ прост: перегруженность лишними трудозатратными движениями. Тейлор предложил все лишние движения сократить, оставить только самые необходимые, по кратчайшему пути ведущие к максимальному успеху. Можно ли назвать его подход только упрощением труда?

Мотивация, оценка и продвижение

Хотя Тейлор не считал экономическое вознаграждение единственно возможной и универсальной формой мотивации, но придавал ему первостепенное значение. По его замыслу, такая система оплаты призвана обеспечить рабочим «то, чего они больше всего хотели»: во-первых, средства к существованию и материальный достаток семьи рабочего; во-вторых, справедливое распределение зарплаты и справедливую оценку труда, поскольку передовик получал гораздо больше, чем отстающий; в-третьих, чувство полного удовлетворения, которое возникало при соблюдении первых двух условий.

Вполне естественно, что самой важной проблемой для Тейлора было установление соотношения между трудовым вкладом и полученным вознаграждением. Здесь переплетались вопросы мотивации и нормирования труда. Денежное вознаграждение, стимулирующее проявление инициативы и заинтересованности в

труде, должно назначаться, по Тейлору, в строгом соответствии с выполняемой работой. На основании эмпирических исследований, в ходе которых изучалось поведение и образ жизни рабочих до и после вознаграждения, Тейлор пришел к выводу, что одинаково вредно как переплачивать, так и недоплачивать. Если премия мала, то она вызывает неудовлетворенность заниженной оценкой личного вклада. В случае же переплаты у человека может возникнуть иллюзия возможности заработать деньги без труда. Деньги, по глубокому убеждению Тейлора, должны быть заработаны, а не получены; только в этом случае они имеют реальную ценность в глазах человека. Вся тонкость нормирования труда и состоит в нахождении этой меры затраченного и оплаченного труда.

Среди мотивирующих факторов Тейлора следует отметить специальное повышение по службе, которое было, пожалуй, самым действенным типом индивидуальной мотивации. Рабочий вознаграждался продвижением в другую категорию рабочих с лучшим заработным тарифом. В отдельных случаях отличившийся рабочих менял не только профессиональную категорию, но и социальный статус, когда его назначали десятником или мастером. Причем более мотивирующим оказывалось продвижение по вертикали, нежели различия внутри группы.

Тейлор видел основной критерий для продвижения в индивидуальных способностях исполнителя, но по мере развития массового производства возникли реальные трудности в оценке индивидуальных различий в условиях поточных линий и основным различием стала конформность к требованиям компании. С другой стороны, в бюрократической организации ее члены воспринимают как справедливое такое вознаграждение, которое дается единообразно в зависимости от срока пребывания на службе. Этот принцип старшинства противоречит тейлоровской методологии индивидуализма, требующей вознаграждения не за членство, а за индивидуально различающиеся вклады.

Кроме того, выяснилось, что групповые нормы и ценности являются мощным стимулом увеличения индивидуальной активности, а не ее уменьшения, как думал Тейлор.

Программа «достигающего руководителя»

Программа «достигающего рабочего» дополняется у Тейлора программой «достигающего руководителя». Она охватывает широкий круг вопросов подготовки персонала, личных и деловых качеств, методов и стиля работы руководителя. В те времена спрос на квалифицированных рабочих и компетентных руководителей значительно превосходил реальное предложение на рынке труда. Подбор и обучение кадров, как уже было отмечено выше, сводилось к переманиванию работников с других предприятий. Подобный метод широко практикуется и сегодня, когда есть отлаженная система профотбора. Во времена Тейлора ее еще только предстояло создать. Вот почему он говорил, что главное не личность, а система. Это означает, что средние по своим способностям, но хорошо организованные работники могут добиться с помощью кооперации таких результатов, которые превзойдут результаты «выдающейся личности». Принцип «система вместо личности» не препятствует, а способствует «выработке первоклассных деятелей», причем в более сжатые сроки [53, с. 2—3].

Тейлоровский подход к подготовке руководящего персонала был новаторским для своего времени и оказался не менее плодотворным для развития менеджмента, чем его принципы научной организации труда. Подчеркнем эту мысль, ибо в учебниках тейлоризм относят только к области НОТ.

Старая система линейного управления требовала от руководителя выполнения столь разнообразных функций, что справиться с ними в равной степени успешно одному человеку было не по силам. Отсюда брала начало практика перекладывания менеджерами (не путать с делегированием) своих обязанностей на подчиненных, что вело к перегрузкам исполнителей и смешению функций.

По Тейлору, легче подобрать и обучить несколько человек, каждый из которых, обладая одной-двумя способностями, выполнял бы одну-две функции, чем найти и обучить одного человека, обладающего всеми качествами и выполняющего широкие обязанности. С этой целью и вводилось функциональное администрирование (восемь мастеров-инспекторов вместо одного). Восемь пар глаз стали следить за каждым рабочим. Но одновременно восемь пар рук и голов помогали ему

лучше справляться с работой, избегать брака, напоминали ему то, о чем он в суете мог забыть.

Принципы Тейлора вскоре получили права гражданства в индустриальной инженерии 20 – 30-х годов, но превратились здесь в безжизненную схему. Инженеры устранили принцип индивидуальных различий, принятый в психологии труда. Они полагали: если один человек имеет десять способностей, другой — девять и так до одной, то нужно ограничить и структурировать рабочее задание так, чтобы в принципе для его выполнения понадобилась только одна способность.

По мнению Ф.Херцберга, таким способом минимизируется возможность ошибки, но максимизируется потеря человеческих способностей. Так какую цену предприятие готово заплатить за технический прогресс? Сведение до минимума разнообразия операций означает видимость экономии. Конечно, стоимость обучения уменьшается, ведь если работа упрощена, то любого человека можно заставить выполнить ее либо уволить и найти другого. Так мы сокращаем потери от текучести кадров [94, с. 36]. Но одновременно снижается мотивация и заинтересованность в труде, а вслед за этим падает производительность труда и растет брак.

Функциональное администрирование

Внедрение функциональной администрации Тейлора привело к замене старого аппарата (мастер на все руки) новым руководящим персоналом (компетентный специалист). Нововведение имело психологическое преимущество. Над всеми десятниками, выполняющими одну функцию, поставлен особый начальник, задачи которого были двоякого рода. Во-первых, он отвечает за обучение каждого десятника «точной природе его обязанностей», учит правильному применению социальных санкций, дисциплинарных мер и мотивации подчиненных. В свою очередь, и на десятника возлагаются новые обязанности, имеющие социально-психологический характер: обучение рабочих, изменение стиля межличностных отношений в системе «руководитель — подчиненный», перемена укоренившихся привычек работать по-старинке. Во-вторых, десятник становится (так же, как и его начальник) арбитром в межличностных конфликтах.

В функциональной администрации Тейлор особое место выделил для «отделения личного состава», т. е. отдела кадров, или управления персоналом. Его основная функция — подбор людей для заполнения вакансий и вновь учреждаемых должностей. Выполнение подобных функций следует поручить компетентному человеку, который должен «интересоваться опытом, специальными способностями и характером кандидатов, а также вести постоянно пересматриваемые списки людей, пригодных для различных должностей на заводе» [53, с. 202]. В плановом отделе находится особый чиновник — «дисциплинарный инспектор». В его обязанности входит установление соответствия качеств кандидата характеру и специфике работы. Свои знания о работниках он пополняет в процессе надзора за трудовой дисциплиной и экспертного опроса, в ходе которого должен «непрестанно опрашивать различных начальников и десятников как для дисциплинарных функций, так и для назначений» [53, с. 203].

Таким образом, Тейлор ввел в организацию управления два новых отдела:

1) плановое бюро занимается планированием — координацией заданий, снабжением рабочих документацией, инструментами, сырьем;
2) отдел кадров (секция планового бюро) проделывает то же самое, но только не с железками, а с людьми.

К созданию функциональной администрации Тейлор пришел в конце своей научной карьеры. Она представляла собой венец его системы, совершенно новый и своеобразный тип организации управления. На смену старой системе управления, в которой вся власть концентрировалась в руках одного мастера, пришла новая система — функциональная администрация, включая восемь мастеров-инспекторов (супервайзеров). Новая система была введена для того, чтобы покончить с практикой перекладывания администрацией своих обязанностей на плечи рабочих.

Введение Тейлором распределительного (планового) бюро — первый значительный шаг, приведший к увеличению административного аппарата, что в свою очередь диктовалось объективным процессом расширения и усложнения функций управления. У Тейлора он выразился, во-первых, в прибавлении новых обязанностей, во-вторых, в выполнении администрацией тех

работ, которые до того выполнялись мастером или рабочими: контроль технологического процесса и качества работы, маршрутизация потоков и функциональных связей, составление чертежей, графиков и планов. Новые функции администрации — это, как считают специалисты, не что иное как работы, которые раньше менее квалифицированно выполнялись рабочими.

Соответственно расширению круга обязанностей повысилась и степень ответственности администрации. Беря ответственность за результаты работы каждого рабочего, принимая на себя необходимость знать ошибки и давать им разъяснения, администрация выполняла функцию учителя. Не случайно некоторые специалисты полагали, что самое важное в системе Тейлора — отделение обучения работе от ее выполнения. Оно являлось следствием более кардинального отделения — планирования работы от ее исполнения. Все вместе означало такое увеличение объема работы администрации, которого, пожалуй, не было ни при одной другой системе управления того времени.

Социальный мониторинг

Вторым моментом кадровой политики Тейлора являлось то, что сейчас известно как сбор социальной информации. В «отделе личного состава», являющемся секцией планового бюро, собираются данные о каждом служащем, показывающие его «аккуратность, неоправданное отсутствие, нарушение заводских правил, порчу работы, машин или инструментов, равно как и умелость в разного рода работах; кроме того, его средний заработок, а также все его хорошие качества [52, с. 202]. Таким образом, в управление персоналом помимо всего прочего в него входят проблемы служебного продвижения и подбора кандидатов, профессиональное обучение, изучение качеств и способностей кандидатов, оценка деятельности руководителя и соответствия его занимаемой должности.

Один из важных принципов современной кадровой политики — руководитель должен идти на повышение сам лишь после того, как подготовит себе замену, — можно найти и у Тейлора [53, с. 220]. То же самое можно сказать и о принципе перспективности способностей, который у него интерпретируется как более широкое требование

изучить все «лучшие качества» с целью их развития. Поэтому программа «достигающего руководителя», или, как принято ее называть в современном менеджменте, концепция успешного руководства имеет системный и личностный аспекты. Первый заключается в создании организационных условий для развития второго.

Процесс межличностной коммуникации

Основные правила успешного руководства требуют от менеджера того, чтобы он знал: 1) образ мыслей рабочих, способ рассуждения, их манеру выражаться и даже предрассудки, а также 2) «манеру относиться к предлагаемым задачам», стиль исполнения. В соответствии с ними строится общение между руководителем и подчиненными как целенаправленная и регулируемая форма межличностных отношений. К такого же рода правилам относится и требование, чтобы «разговоры начальников с рабочими велись в тоне, сообразном их уровню» [53, с. 256].

Отсюда вытекает еще одно правило: говорить и иметь дело одновременно только с одним рабочим. Беседа должна быть четкой, короткой и целенаправленной. Она может быть посвящена выяснению отношения рабочего к тому или иному организационному нововведению.

Общение, по Тейлору, должно выливаться в обсуждение наиболее острых проблем. «Возможность для каждого рабочего свободно высказать свое мнение и обсудить его с хозяевами» — не установка абстрактного гуманизма, разделяющего концепцию человеческих ценностей и демократических прав, а постулат утилитарной философии, который можно найти в любом современном учебнике по руководству персоналом в США. «Никакую благотворительность... рабочий не ценит так, — говорит Тейлор, — как мелкие проявления личного доброжелательства и симпатии, устанавливающие дружелюбное чувство между ним и начальником» [53, с. 256]. Возможность высказаться здесь рассматривается как «лучший предохранительный клапан». Если начальник — благоразумный человек, он со вниманием выслушает то, что рабочие хотят ему высказать и отпадет всякий повод для забастовки или организации профсоюза.

Стиль руководства

Если стиль руководства рассматривать как слагаемое конкретных методов, используемых во взаимоотношениях с подчиненными, то у Тейлора к ним относятся:

1) приемы, с помощью которых достигается мотивация поведения;
2) определенные социальные санкции и дисциплинарные меры.

Для стиля супервайзера (десятника, мастера) характерна установка на обучение посредством «наглядных уроков». Старый метод руководства заключался в том, что рабочему самому предоставлялась возможность выполнить задание, и если он с ним не справлялся, то его увольняли. Тейлор, напротив, предлагал сначала разобраться в допущенных рабочим ошибках, а затем показать рациональный и быстрый способ их устранения. Такой подход он называл «доброжелательностью и помощью вместо подхлестывания» [53, с. 61]. Он считал: если руководитель, имеющий высшее инженерное образование, не может встать к станку и показать рабочему, как правильно что-либо делать, то его надо признать некомпетентным.

Дисциплинарная система

Дисциплинарные приемы составляли определенную систему, применение которой требовало тщательно проверенного плана [53, с. 263]. Исходный принцип звучал так: разнообразие мер наказания должно соответствовать разнообразию характеров (или типов) людей. Он продолжал другой тейлоровский принцип — соответствие типов людей видам работы. Например, первый тип людей — «сознательные, добросовестные и готовые все сделать, как следует», — требуют слабого намека или объяснительных слов [53, с. 264] и т. д.

Отсюда вытекает правило межличностных отношений, которого следует придерживаться при адаптации молодых рабочих: с новичком начинать разговор в самом дружелюбном тоне.

Уже здесь видны контуры нового принципа, который затем получит полное развитие: применять сильные меры только после того, как слабые перестали действовать.

Таким образом строится шкала нарастающих санкций: вначале применяются уговоры, увещевания, затем выговор, который сменяется экономическим наказанием — штрафом. И лишь в самом крайнем случае администрация прибегает к наисерьезнейшему средству — увольнению, выбрасывая человека на улицу и оставляя его без средств к существованию.

Дисциплинарная система — лишь один из элементов грандиозного здания тейлоризма. Различных систем, приемов, принципов и методов в этом здании десятки. По масштабам система Тейлора до сих пор не имеет аналогов.

Вопросы к главе

1. Что полезного найдет для себя современный менеджер в тейлоровской концепции управления персоналом? Представьте себя на месте такого менеджера и найдите у Тейлора 4 – 5 полезных принципов.
2. Помните вопросы, которые были заданы в тексте главы? Вот они: можно ли назвать подход Тейлора упрощением (т. е. обеднением) труда? Не скрыты ли в нем элементы самого настоящего обогащения труда? Не спешите ответить, прочитайте дополнительную литературу и устройте групповую дискуссию.
3. Еще одна тема для дискуссии. В последние годы американские педагоги говорят о необходимости индивидуального подхода к каждому ученику. Считается, что дети по-разному развиваются, проходят различные фазы развития. Среднеуспевающие ученики — это не интеллектуально отсталые дети, просто у них фаза расцвета творческих способностей наступает позже, чем у отличников, — после окончания школы. Исследования показывают, что одни ученики любят заниматься в полной тишине, другие — при включенном на всю мощь магнитофоне, одни активизируются при минимальном температурном режиме, другие — при максимальном и т. д. Проведите параллели между тейлоровской дифференциальной системой труда и индивидуальным подходом в педагогике. В чем сходство и различие?
4. Критика Ф.Херцбергом воззрений индустриальных инженеров и Тейлора, описанная в главе, имела, несомненно, веские основания. Но прав ли был Херцберг, смешивая два подхода, и не выхолостил ли он содержание тейлоризма? Ответ аргументируйте.

Конкретный пример

ВНЕДРЕНИЕ ТЕЙЛОРИЗМА В ВЕНГРИИ

В 70-е годы Венгрия вступила в полосу экономических реформ. Отказ от административной системы потребовал рыночных преобразований, повышения качества продукции и открытой торговли с зарубежными странами. Венгры понимали, что повысить качество продукции невозможно без повышения культуры исполнительского труда. С нее все начинается. Но как этого добиться? Обратились к западным экспертам.

Иностранные консультанты, хорошо знавшие НОТ, применив методы хронометража и дифференциальную оплату труда, добились значительного успеха в текстильной промышленности. Газеты публиковали отзывы простых людей о том, что им стало лучше жить: заработки резко возросли, а трудиться на хорошо организованном производстве стало намного приятнее. По существу это были те самые методы тейлоризма, которые однажды, в начале века, уже использовались в Венгрии, но затем, с приходом советской власти, о них забыли. И вот теперь венгерские предприниматели, вспомнили о них; но за 40 лет тейлоризм на Западе сильно изменился. Он стал фирменным знаком инженеров-рационализаторов, товаром мирового уровня.

Венгерские специалисты М.Ладо, А.Симони и Ф.Тотт, изучавшие положение дел в 1982—1983 гг., пришли к выводу, что на реорганизованных заводах производительность труда выросла от 20% до 74%. Разделение труда, высокая специализация буквально преобразили производство. Там, где раньше царили неразбериха и произвол, появился четкий ритм труда, слаженность всех звеньев управления, заинтересованность рабочих. Несомненно, трудиться приходилось больше, интенсивность возросла. Но это была уже не бессмысленная работа, напоминающая труд по-видимости. Дифференциальная система оплаты ориентировала людей на конечные результаты — количество и качество труда. Вместе с тем, специалисты пришли к выводу, что внедрение тейлоровских методов в масштабах всей страны потребует кардинальных изменений всей социалистической системы, так как должны быть

соблюдены минимум три условия: нормальные условия труда, стандартизация массового производства, дифференциальная система оплаты, и все это в масштабах всей страны.

Источник: New forms of work organization in Europe. — New Brunswick: Transaction Publ., 1989. — P. 28.

Вопросы к примеру

1. Эксперимент с тейлоризмом в Венгрии не удался. Он не дал ожидаемых результатов потому, что другие, не экспериментальные предприятия, работали по-старинке, кое-как. Ниже приведен перечень конкретных причин неудачи, вам следует его дополнить, мысленно представляя себе подробности функционирования планового производства при социализме. Итак:

а) смежники, не применявшие тейлоризма, не научились работать четко и организованно;

б) они срывали поставки и производство комплектующих деталей;

в) заказчики не выбирали продукцию.

2. Почему плановая экономика и административная система в Венгрии, основанные на жестких принципах, оказались несовместимыми с тейлоризмом, который также предполагает жесткий ритм труда?

3. Как показал венгерский опыт, отличительная черта тейлоровской организации — стремление к тесному сотрудничеству рабочих и менеджеров, каждый из которых четко знает круг своих обязанностей. Скажите, достижимо ли это в централизованной экономике? Что должно быть установлено вначале — сотрудничество и кооперация или четкое разделение обязанностей? Что выступает причиной, а что — следствием?

4. Еще раз обратите внимание на три условия, гарантирующие успех внедрения. Достаточны ли они для того, чтобы привести в действие тейлоровские принципы управления персоналом, или нужны дополнительные условия?

Глава 9

РЕСТРИКЦИОНИЗМ И «РАБОТА С ПРОХЛАДЦЕЙ»

Одной из самых важных проблем, возникающей перед социологией менеджмента, социологией труда, экономической социологией и индустриальной психологией, является рестрикционизм — сознательное ограничение нормы выработки. Вовсе не случайно при решении данной проблемы объединились усилия представителей разных наук. Это решение позволит ответить на один из центральных вопросов организации производства и управления: почему люди могут (по своей квалификации, умственным и физическим способностям), но не хотят (низкая заинтересованность, отсутствие мотивации) эффективно трудиться. Над решением задачи работали не только зарубежные (М.Вебер, Ф.Тейлор), но и отечественные (А.Гастев, А.Журавский) ученые.

«Работа с прохладцей»

Ухудшение условий труда, неэффективность системы стимулирования труда, произвол мастеров, авторитарный стиль руководства и физическое давление на рабочих, фаворитизм и злоупотребления ухудшают обстановку и обостряют социальные противоречия на производстве.

Наряду с открытыми формами выражения недовольства рабочих (забастовки, нарушения трудовой дисциплины, абсентеизм, несоблюдение технологических требований) в США в конце XIX века были распространены еще и скрытые его виды (неповиновение приказам, отказ от сотрудничества, бойкот и саботаж).

Наиболее популярным было искусственное сдерживание производительности труда — результат нефор-

мального сговора рабочих. Тейлор называл его «работой с прохладцей» (РСП), а современные социологи — рестрикционизмом. Феномен РСП тесно связан с групповым поведением и состоит в том, что рабочие могут, но по тем или иным причинам не выполняют официальные нормы. В присутствии мастера они делают вид, что усиленно трудятся, а стоит ему удалиться, как они прекращают работать. Дневная норма, по наблюдениям Тейлора, выполнялась на две трети, а иногда — что случалось крайне редко, — на треть.

По своим последствиям РСП превращалась в социальную болезнь промышленного общества. Сознательное замедление работы ведет к недоиспользованию оборудования, снижению зарплаты, дезорганизует трудовой процесс, разрушает нормальные связи между участниками производства, повышает себестоимость продукции, а в масштабе экономики страны оборачивается сокращением внутреннего и внешнего рынков.

Работа с прохладцей основывается на природной склонности людей облегчать себе работу, стремлении затрачивать меньше физических усилий, экономить их. Правда, в одних условиях этот процесс замедляется, а в других — ускоряется (совместный труд). Поскольку все люди от природы рождаются неодинаковыми («закон природы»), то ставить разных по своим умственным и физическим способностям на одинаковую работу, значит, полагал Тейлор, создавать условия для перехода природной формы РСП в социальную.

Так, совместная и однородная работа значительного количества людей при одинаковой оплате их ежедневной выработки приводит к тому, что «наилучшие» рабочие постепенно, но верно замедляют темп работы до темпа «наихудших». Подобное явление наблюдалось и при старой системе управления, использовавшей артельные формы работы и опиравшейся на устаревшие принципы нормирования труда. Невозможность измерить и учесть коэффициент трудового участия резко снижала заинтересованность в труде и ухудшала мотивацию. Кроме того, попытка уравнять неодинаковых по своим возможностям людей вредна и в физиологическом плане, так как слабейший переобременялся непосильной работой, а энергичный работал вполсилы.

Возникновению РСП могут способствовать плохие условия труда (удлиненный рабочий день, теснота помещений), характер труда (работа, требующая большого нервного напряжения и чрезмерной концентрации внимания), организация труда (несвоевременное обеспечение материалами и инструментами, отсутствие согласованности между подразделениями).

Работать с прохладцей могли не только подчиненные, но и руководители. Когда у них отсутствует индивидуальная ответственность и не обозначен круг обязанностей, неизбежно следуют не только дублирование функций, но и перекладывание их на плечи других. Фактически оно означает пренебрежение своими обязанностями. И как результат — сбои в производстве, недостатки в снабжении. Рабочий сам вынужден планировать свою работу и беспокоиться об обеспечении материалами, инструментами, т. е. выполнять часть функций, за которые отвечает администрация.

Тейлор полагал, что управленцы не имеют права требовать от рабочих особой привязанности к труду до тех пор, пока сами не научатся добросовестно относиться к выполнению своих обязанностей: систематически улучшать условия труда, правильно подбирать и обучать кадры, разрабатывать научные методы труда. На протяжении всего рабочего дня каждому действию рабочего должно предшествовать одно или несколько подготовительных действий администрации.

Причиной РСП может стать нормирование труда. Средняя норма выработки, считал Тейлор, удобна только для середняков и отстающих, но совершенно неудобна для передовых рабочих, для оптимального функционирования производства в целом. Напротив, максимальная норма выступает технологическим оптимумом, стремление к которому помогает поставить рекорд и более полно раскрыть личные возможности. Цель нормирования труда — установление соответствия между трудовым вкладом и вознаграждением.

Тейлор обнаружил РСП эмпирическим путем. Наблюдая за поведением рабочего, Тейлор заметил: вне работы он спешил, двигался быстро, а в рабочее время, напротив, не торопился. После этого, используя хронометраж, Тейлор исследовал поведение работников только в рабочее время и установил, что под грузом (с на-

груженной тачкой) рабочий стремился находиться как можно меньше времени и, наоборот, находясь без груза, он резко замедлял темп движения. Желая быть уверенным в том, что ему не придется работать больше, чем его ленивому соседу, он прямо-таки уставал в своем стремлении ходить медленно, —писал Тейлор. Еще работая в мастерской, Тейлор замечал, как рабочие вступали в сговор относительно нормы выработки.

Кому выгоден «середняк»?

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

Мэйо, ставший родоначальником нового направления в менеджменте — школы «человеческих отношений», —доказал это в безукоризненно строгих научных опытах. Но характерно другое: в основных своих чертах исследования Тейлора и Мэйо совпадают. Так, Мэйо установил, что рабочие одного из цехов выполняли 6 тыс. операций вместо положенных по норме 7 тыс. Наблюдение за поведением людей в течение всего дня обнаружило, что они приостанавливали работу еще до того, как истекало рабочее время. При этом большинство откровенно сообщало интервьюерам, что они могли бы легко выполнять больший объем работы, но если они будут делать слишком много, компания повысит норму выработки. Другие объясняли, что низкий темп работы защищает медлительных рабочих от нареканий начальства.

Открытие этого факта Тейлором, а позже Мэйо, позволило говорить о существовании каких-то неформальных, т. е. несанкционированных администрацией норм производительности. Тейлор нашел, что при работе бригадой индивидуальная производительность каждого отдельного рабочего падает до уровня самого худшего. Из этого вытекало, что индивидуальное исполнение определяется не столько личностью, сколько малой рабочей группой. Иными словами, индивид приобретает в группе то, что не могло быть получено вне ее. Например, пишет Тейлор, энергичный рабочий, как правило, предпочитает ориентироваться на собствен-

ные нормы, но вынужден подчиниться тем законам, которые преобладают в данной группе. Тейлор не был профессиональным психологом, и в его работах мы не найдем четкой формулировки понятия «групповой эффект». Но проблему он ставил правильно и даже употреблял применительно к РСП выражение «коллективное давление», которое в современной социальной психологии заменено на понятие «групповое давление» или «групповой эффект».

Групповой эффект был открыт психологической наукой в 20-е годы (Дж.Айзенк, М.Смит и Дж.Струп). Он заключался в том положительном, что привносит группа в работу индивида, в частности в достижении таких результатов, которые не под силу сумме разрозненных индивидов. Другая составляющая «группового эффекта» — психологический настрой коллектива, радость от совместного творчества. Тейлор не считал, что малая рабочая группа привносит в деятельность индивида новое социальное содержание. Он увидел суть группового эффекта в том отрицательном, что отнимает группа у индивида. Она заставляет работника, помимо его воли и желания, снижать выработку. Проблема РСП, собственно, и состоит в наличии группового давления.

Оказалось, что конечной причиной работы с прохладцей служит не лень или незаинтересованнось в труде индивидуального работника, а принуждение трудиться хуже, испытываемое им со стороны собственных товарищей. Поскольку люди различаются по своей психологической природе, нравственным ценностям и особенностям социализации, то и трудиться они должны по-разному: одни стараются отсидеться в тени, другие берут на себя повышенные обязательства. Казалось бы, те и другие должны оказывать друг на друга равное влияние. Но в жизни вышло не так. Почему-то задавали тон бригаде и тянули назад передовиков слабые работники, опуская их до своего уровня производительности.

Стало быть, справедливо рассуждал отец НОТа, причины рестрикционизма надо искать не в природе человека, а в природе системы управления. Именно его недостатки или дисфункции принуждают людей приспосабливаться к наихудшим стандартам поведения, действовать вопреки собственной выгоде.

Тейлор установил, что на групповую эффективность влияют такие факторы, как условия труда, формы его оплаты, особенности рабочей среды и система управления в целом. К факторам, не оказывающим влияние, относятся размер группы, ее внутренняя структура и стиль руководства.

Механизм группового давления Тейлор изучал не теоретически, а на конкретных примерах. В своих первых опытах в Мидвеле он пытался склонить рабочих — с помощью обучения новичков профессии и материального вознаграждения — к повышению индивидуальной выработки вопреки коллективным нормам. Каждый раз новички обещали выполнить его просьбу, но никогда не сдерживали слова. Выясняя причины, Тейлор обнаружил, что они испытывают сильное давление не только со стороны своей группы, но и со стороны рабочих всего завода («коллективное давление»). Поэтому-то и не рискуют действовать вопреки сложившимся правилам. На предприятии «молодые и неопытные рабочие получают в этом смысле поучения от старших. Все виды убеждения и социального давления пускаются в ход, чтобы воспрепятствовать алчному и эгоистичному рабочему поставить новый рекорд, который приведет лишь к временному повышению его оклада в то время как всех, кто отстал от него, заставят работать больше за ту же плату» [53, с. 139—140].

Старые рабочие рассматривали сознательное сокращение выработки как свой моральный и классовый долг перед товарищами, критерий честности и порядочности человека. Поэтому обязанность по выполнению РСП позволяла идентифицировать себя в качестве значимой, высоко ценимой другими личности. Новички испытывали на себе действие неформального контроля через систему принудительных норм, называемых «правилами игры». Нарушавшему их грозило применение санкций типа изменения к нему отношения со стороны «значимых других», понижения личного статуса, привешивания оскорбительного ярлыка (например, «бросовый игрок»), а в отдельных случаях вело к изгнанию из группы или увольнению с завода.

Совершенно очевидно, что Тейлор поставил новичков перед почти неразрешимой проблемой.

С одной стороны, они могли получить приличное денежное вознаграждение, поправить свои дела и закрепиться на данном рабочем месте. А это для неквалифицированного рабочего при сложных условиях на рынке труда было жизненно важно. Им сулили престижную специальность механика, которую при других обстоятельствах, возможно, не удалось бы получить. Они заручались доверием администрации и, следовательно, могли рассчитывать на дальнейшее служебное повышение.

С другой стороны, приняв условия, новички становились предателями или «штрейкбрехерами». Как правило, это оборачивалось унижением и социальной изоляцией, которая могла привести к потере уважения к себе. Предстояло сделать выбор между формальным и неформальным. В этой ситуации новички всегда предпочитали второе первому. И каждый раз Тейлор, сталкиваясь с подобной проблемой, решал ее обходным маневром, путем уступок и компромиссов.

Зарубежные социологи подсчитали, что только 10% рабочих в американской промышленности способны сопротивляться групповому давлению, не снижая производительности в ответ на денежное вознаграждение. Человек трудится в среде себе подобных. Его нельзя представлять как Робинзона, изолированного от социального окружения. Стало быть, весь ценностный мир рабочего сориентирован определенным образом, в одном направлении — на «значимых других». Каждый из нас ожидает признания со стороны окружающих, ищет поддержки у них. Активно включаясь в совместную деятельность, признавая свою группу частью своего социального мира, человек требует и от других признания групповых норм. К сожалению, этот добровольный процесс иногда принимает извращенные формы прямого давления, становится принудительным.

Но даже там, где групповые нормы принимаются добровольно, входят в сознание личности и превращаются таким образом в жизненные ценности, они могут быть недостаточно высокими. Далеко не все из нас склонны отдавать работе всего себя. Скорее большинство, чем меньшинство людей ориентируется на средние нормы.

Американский социолог А.Гоулднер назвал их минимально приемлемыми стандартами поведения в организации. Особенно явственны они среди бюрократии. Никакой чиновник не возьмет на себя лишнюю инициативу и не сделает того, что не предписано инструкцией. Он — во власти формальных законов, которые стали его важной жизненной ценностью, заменили его внутренний мир, совесть. Если он не склонен делать больше того, что предписано, то всегда найдет объяснение, чтобы сделать меньше, чем нужно. Вольно трактуя инструкцию, бюрократ будет склонен волокитить, затягивать дело, создавать видимость работы.

Таким образом, незначительное на первый взгляд явление, открытое Тейлором в конце XIX века, в действительности разрастается до катастрофических масштабов. «Работу с прохладцей» можно назвать болезнью промышленного общества.

Работая до революции 1917 г. на зарубежных предприятиях, русский ученый и практик управления А.Гастев обнаружил, что английские рабочие «давали эксперименты нарочного понижения трудового темпа, понижения, проводимого огромными массами и требовавшего величайшего организационно-трудового воспитания. Это так называемый саботаж (кропание). Что проведение таких приемов требует большой культуры, показывает хотя бы то, что российским рабочим прием рассчитанного саботажа не удавался: они выдавали друг друга индивидуальными темпами» [13, с. 26].

Нетрудно догадаться, что речь идет о феномене РСП. И Тейлор, и Гастев столкнулись с ним в ранний период своей деятельности, но первый — у себя дома, а второй — за рубежом. И уже потом, когда Гастев вернулся в Россию, он получил возможность сравнивать два варианта рестрикционизма — зарубежный и отечественный.

Рестрикционизм на «Айвазе»

На машиностроительном заводе «Айваз» в Петрограде А.Гастев работал в 1913 г., находясь на нелегальном положении. «Айваз» был построен по последнему слову науки и техники и в этом смысле не уступал европейским заводам. Он принадлежал к числу тех не-

многих предприятий России, где впервые была внедрена система Тейлора. Именно здесь А.Гастев наблюдал рестрикционизм.

«Айваз» являлся частной собственностью, и это обстоятельство надо подчеркнуть особо. Дело в том, что с петровских времен и до 1910 г. тон в промышленности задавали государственные заводы. Их было больше, они были крупнее и, подобно доисторическим динозаврам поражали воображение своей неподвижностью и окостенелостью. Однако с 1910 г. в Петрограде, а стало быть и в России, ибо Петроград представлял собой визитную карточку российской промышленности, ее индустриальное сердце, тон начинает задавать частная промышленность, расположенная на Выборгской стороне. Из кварталов, расположенных за Невской, Нарвской и Московской заставами, квалифицированная рабочая сила потянулась в частный сектор. Ее привлекала высокая зарплата, лучшая организация и условия труда. Производство и технология на новых заводах отвечали последним достижениям науки.

На «Айвазе» в 1913 г. произошла неудачная забастовка, после чего рабочие прибегли к рестрикционизму. Гастев писал: «Как сейчас помню: внизу завода, где выработка шла на однообразной работе, приблизительно до 80 штук в день (рабочий день при 3-сменной работе был 7,5 часов), после неудачной забастовки мы задумали сделать нарочное *понижение нормы сдачи*, и как тогда мы обнаружили в своей среде поразительный факт. Оказалось, что даже при свободном сговоре и при всей той сравнительной свободе, которой мы располагали в цехе, невозможно было добиться, чтобы все сдавали строго установленную между собой норму. Мы сначала условились сдавать по 25 штук, и через день мы провалились и оскандалили друг друга тем, что не могли выдержать того замедления производства, которое сами решили сделать» [12, с. 11].

Итак, на «Айвазе» официальная норма выработки составляла 80 деталей в день. Рабочие же установили негласную норму в 25 штук, что составляет примерно треть от дневной выработки. Тейлор, участвовавший в аналогичных опытах в Мидвельской компании, сообщает о том, что рабочие выполняли не треть, а две трети официального задания. Почему же у Тейлора РСП по-

лучилась, а у Гастева нет? По всей видимости, скрыто провести маневр по снижению производительности труда в 3 раза гораздо сложнее, чем в 1,5.

В знаменитых Хорторнских экспериментах, послуживших началом движению «Человеческие отношения», Э.Мэйо и его гарвардские коллеги столкнулись примерно с такой же пропорцией, что и Тейлор. Вместо научно обоснованной (с помощью хронометража) нормы в 7312 операций, признанной администрацией «Вестерн электрик Компани», рабочие выполняли в день 6000 — 6600. Не было сомнений, что они спокойно могли делать больше, но прекращали работу еще до окончания смены. Несложно подсчитать, что неофициальная норма выработки составляла 82 — 90% от официальной. Но никак не 30%, описанных Гастевым. Фактически такое резкое снижение выработки больше похоже на забастовку, иначе говоря, открытое сопротивление. Вряд ли можно надеяться, что подобный маневр пройдет безнаказанно.

Вернемся к воспоминаниям Гастева. Итак, в результате неудачного «эксперимента» рабочие «Айваза» оскандалились. Важно знать почему. «Появились выскочки, которые срывали этот замедленный тон, люди с определенной рабочей инерцией, которая не могла выдержать замедленный темп работы. Мы тогда повысили норму и решили сдавать по 50 штук. Но дальнейшая практика нас убедила, что нужно было сдавать по 60 штук» [12, с. 13]. Таким образом, Гастев и его товарищи вынуждены были повысить минимум РСП и приблизиться к той величине, о которой писали Тейлор и Мэйо, а именно 75%. Рабочие методом проб и ошибок нашли правильный вариант.

Обратим внимание вот на какую деталь. В группе недовольных были как рекордсмены, превышавшие неофициальную норму в 25 деталей, так и отстающие, не способные выполнить столь низкое задание. Казалось бы, рабочая солидарность должна вынудить опустить планку еще ниже и поддержать отстающих. Однако произошло все наоборот. Неофициальную норму резко (в 2 раза) подняли и за бортом осталось еще больше «инертных» работников. Спрашивается, почему заговорщики пошли навстречу администрации, а не своим товарищам?

С одной стороны, низкие нормы рабочим нужны как воздух. Они, по словам Гастева, гарантируют их от физического истощения [12, с. 14]. Надрываясь на работе, многие не успевали восстанавливать силы дома. С другой — низкие нормы им были невыгодны, ибо при сдельной оплате это означало серьезное сокращение заработка.

Были и другие причины. Приблизительно с 1910 г. на частных заводах Семенова, Барановского, «Айваз», «Вулкан» и одном казенном (Орудийном) начинает применяться новая форма организации труда. Речь идет о тейлоризме. И первое, с чего начали его внедрять, был хронометраж — точный учет времени и движений, затрачиваемых на каждую операцию. Пользуясь подобным нововведением, администрация легко могла раскусить происки рабочих. Однако искусство настоящего рестрикционизма в том и заключается, что его невозможно разоблачить никакими техническими ухищрениями. Если разоблачение происходит, то говорить о рестрикционизме как модели экономического поведения рабочих, которая практикуется изо дня в день и передается из поколения в поколение, нельзя.

Рестрикционизм — особая форма коллективного поведения. Групповое давление — только часть этого сложного искусства классовой защиты своих интересов. Поэтому ставить знак равенства между рестрикционизмом, с одной стороны, и групповым или коллективным давлением, с другой — неправильно. С помощью группового давления ограничивались формы поведения, но его содержание состояло в другом — добровольном осознании всеми участниками группового сговора того, что они, как наемные работники, стоят по одну сторону баррикад, а предприниматели, в качестве собственников, по другую, и между ними не может быть достигнут классовый мир.

Рестрикционизм заключался не в том, что рабочий что-то скрывал, халтурил или маскировал. Высшее искусство рестрикционизма состоит в том, что человек не отказывался выполнять задание, не бегал от мастера, не прятал что-то под верстаком. Рабочий настолько ловко и искусно чуть-чуть не дотягивал до нормы, что у администрации даже не закрадывалось подозрения, будто он сознательно лодырничает. Только опытные

мастера, проработавшие многие годы бок-о-бок с рабочими, способны были заподозрить неладное. Постороннему человеку такое и в голову не могло прийти. Дело в том, что уровень интенсивности труда американских и английских рабочих и до, и после революции намного превышал российский. Поэтому некоторое замедление темпа труда проходило почти незаметно.

Совсем другое дело, когда нормы выработки задаются низкие и впридачу к ним рабочий трудится спустя рукава. Тогда получается как на советских стройках: один чего-то там делает, а трое стоят рядом и смотрят.

Рестрикционизм выступает формой экономического поведения потому, что количество сделанных деталей рабочий мысленно соизмеряет с количеством полученных денег и устанавливает цену своего труда. Если он считает, что ему платят меньше, чем он стоит, то никакая сила не заставит его поднять производительность. Точно также ведет себя и работодатель: он наблюдает за работой наемного работника и говорит ему о том, к примеру, что рабочий вырабатывает меньше, чем стоит (т. е. меньше, чем работодатель заплатил, нанимая его). И самое интересное, что тот и другой стараются стихийно привести оба показателя в равновесие: работник стремится не перетрудиться, а предприниматель — не переплатить.

Если рабочий перешел меру равновесия и срывает задание на две трети или на три четверти, то это уже не РСП, а саботаж. Возможно, Гастев не проводил четкого разграничения между двумя явлениями, так как у него всегда слова «саботаж» и «работа с прохладцей» употребляются как синонимы.

Существует еще одна немаловажная причина, почему на «Айвазе» не снизили, а повысили РСП в 2,5 раза. Низкие нормы выработки, по мнению Гастева, разрушают культуру труда и не способствуют профессиональному росту рабочих. В Петроградском союзе металлистов считали: пролетариат должен отстаивать высокую, а не низкую норму выработки, если ему будет гарантирована соответствующая зарплата. Тем самым рабочий класс доказывал, что он «является борцом за высшее производство» и высокую организацию труда [12, с. 16 – 17]. Союз металлистов представлял собой передовую часть российского пролетариата и прекрасно по-

нимал, что при высокой выработке можно добиться от предпринимателей гораздо больших уступок, чем при низких. Интенсивность труда в России была намного ниже, чем на Западе. Ниже было материальное положение рабочих, их заработки, культура труда и квалификация. Соответственно хуже развиты и договорные отношения.

Одним словом, в отличие от западных на российских предприятиях доминировала дешевая рабочая сила и принудительный труд. Ни о каких договорных началах в отношениях между рабочими и предпринимателями речи не шло. Необходимо было сломать старую систему трудовых отношений, поставить их на законную основу. Но для этого надо ввести систему тарифов и нормирование труда, от дешевого труда перейти к дорогому, повысить общественную ценность квалифицированного труда.

На рынок труда, как и на любой рынок, надо выходить с хорошим товаром, знать точную цену на него и заключить взаимовыгодный договор о его продаже. В обмен на высокую квалификацию рабочий должен требовать высокую зарплату, а она достижима только при высокой норме выработки. Но как установить эквиваленты и уравнять шансы на рынке? Только через правовую систему и точное измерение нормы выработки, т. е. через хронометраж. А в упорядочении трудовых отношений самой заинтересованной стороной часто оказываются профсоюзы.

Культурные особенности

Особенность российского рестрикционизма коренилась также в чертах национальной культуры и национального характера. «Западноевропейский рабочий и американский отличаются от русского тем, что русский берется за работу очень горячо, но быстро остывает, западноевропейский работает на всем протяжении рабочего времени ровно и скорее русского. Если бы мы попробовали измерить пульс русского рабочего в самом начале работы или каким-нибудь инструментом проверили прилив крови, то мы бы увидели, что в самом начале работы его организм сразу начинает бунтовать, и, понятно, что такой работник должен очень ско-

ро «сдать»; он очень быстро становится нервным; он очень быстро может разочароваться — при первой же неудаче. Все скоростное искусство рабочего в том и состоит, что он должен входить в работу, как постепенно включаемый мотор, а потом уже работать по возможности ровнее... Можно удивляться тому, как в Западной Европе в страшную жару работает землекоп или каменщик и не потеет; русский же рабочий, прежде всего, вспотеет, а потом уже начинает работать очень медленным темпом» [13, с. 127].

Неумение работать — всеобщая черта. Русское предприятие выступает не только школой воспитания позитивных привычек, но и рассадником негативных. Так, в «мастерских и на заводах очень распространен обычай во время работы что-нибудь жевать, пить чай и курить... на рабочем месте появляются кружки, стаканы, хлеб, крошки и нарушается порядок» [13, с. 132—133]. Отсюда и неряшливость во всем. У нас еще сохраняется привычка, пишет Гастев, в работе отрываться для других дел, горячиться, если вещь сделана неправильно, быстро расстраиваться и продолжать с испорченным настроением губить работу и дальше.

Другой вредной привычкой является поспешное включение в работу, быстрое утомление в середине и неоправданный штурм в конце. Иногда мы беремся за несколько важных дел одновременно и ни одного не доводим до завершения. Заносчивость в работе, раздувание небольшого успеха характеризуют невоспитанного и культурно отсталого работника. «У нас часто бывает так: работают, или гонятся, или волынят, а как только гудок, как только пришел час конца работы, так прямо срываются с места, бегут без оглядки и оставляют рабочее место на произвол судьбы, а на завтра — одно украли, другое потеряно, третье — завалено к стенке, четвертое — испорчено за ночь» [13, с. 138].

Такого рода остановка в конце рабочего дня — вследствие усталости и неправильной организации темпа труда, — и есть российский вариант РСП. Американский или западноевропейский рабочий интенсивно и с одинаковой скоростью трудится на протяжении всего дня. Для него это несложно, так как высокая организация и культура позволяют не делать лишних движений. В результате к концу дня у него скапливает-

ся даже излишек деталей. Но он не показывает их администрации, припасает назавтра. Он хорошо усвоил: перевыполнение задания может привести к снижению расценок.

Такая способность сознательно контролировать свою выработку — причем не индивидуально, а коллективно, всей бригадой (в противном случае этот прием не удался бы), — и одновременно трудиться очень интенсивно — выковывается не одно десятилетие.

Исследования А.Ф.Журавского

Анализом РСП в 20-е годы занимался также А.Ф.Журавский. Он назвал ее «работой по-видимости». Он полагал: если человек психологически утомлен монотонной или сверхнапряженной работой, то из 8 часов рабочего дня он будет трудится с полной отдачей лишь 5 – 6 часов. Остальное время у него уходит на восстановление сил. Конечно, он остается на своем рабочем месте, но лишь делает вид, что трудится. Данный вид «саботажа» — своеобразная физиологическая защита. Стремление организма к экономии сил выражается в частых прогулах.

А.Журавский обобщил статистические данные по стране за 1913, 1920 и 1922 годы. Они показали, как изменялось, в расчете на одного рабочего, суммарное число неявок (по болезни и другим причинам), прогулов по вине рабочего, отдыхов и праздников. Если вычесть эти, как он их называет «непроизводительные потери», из годового фонда рабочего времени, то фактически отработанных дней соответственно по годам останется: 256,4; 219,5; 251,9. Всякий раз, когда наблюдается попытка увеличить число часов, отведенных на обязательную работу, организм человека отвечает внутренним сопротивлением, т. е. понижением среднесуточной производительности. Вот почему вредны сверхурочные работы. Но если «сверхурочной» является работа в саду или общественная деятельность, то никакого вреда нет, налицо перемена вида труда и восстановление жизнедеятельности [22, с. 174 – 176].

«Работа с прохладцей» сегодня

РСП в нашей стране, как впрочем и во всех других, в том числе и в США, существовала не только в 20-е годы, но и во второй половине XX века — в эпоху так называемого развитого социализма. Правда, об этом долгое время молчали. Первые упоминания о «работе с прохладцей» в прессе появляются только в начале 80-х годов. Анализ публикаций «Литературной газеты» и «Правды» за 1981 – 1983 гг. убеждает в этом. В центральной печати то и дело появлялись фразы типа «относится к работе с прохладцей», «видимость хорошей работы», «работает с прохладцей», «трудились с прохладцей», «облегченная работа», «работа не в полную мощь, а вполсилы», «философия ничегонеделания», «относится к делу спустя рукава». Вот описание конкретных ситуаций РСП в советской прессе: «Ведь бывает, придет человек на работу вовремя, уйдет в положенный срок, с обеда не опоздает, но работает спустя рукава или вовсе бездельничает» [Правда. 1983. 23 марта]. «Приходит (шофер) на смену впритык, с выездом не торопится, болтается без толку по гаражу» [Правда. 1983. 17 января]. Или: «Не работа, а игра в работу».

В статье «На повестке дня — дисциплина» В.Скоров описал посещение бетонорастворного узла одной из строек: «Работа замерла. «В чем дело?» — спрашиваю. «Песок не поступает, забивается в бункер». Проверил — все в норме. Просто люди не хотят работать: включать конвейер, месить раствор. Они знают, что получат одну и ту же зарплату независимо от объема и качества выполненных работ — начальник припишет. Строители даже шутят на этот счет: «Чем меньше работаем, тем больше получаем» [Правда. 1983. 22 сентября].

Приписки стали типично социалистической разновидностью РСП. Благодаря им не только скрывается истинное положение дел, но и начисляются лишние, незаработанные деньги. Проблема приписок стала в стране настолько серьезной, что ею занимался ЦК КПСС и Совет Министров СССР. По данным проверки на 1986 г., приписки вскрыты на каждом шестом из проверенных предприятий [Правда. 1986. 23 сентября].

Вопросы к главе

1. Почему именно рестрикционизм является главным препятствием на пути эффективного управления?
2. Как рестрикционизм связан с мотивацией?
3. Почему «работу с прохладцей» приходится скрывать?
4. С помощью каких эмпирических методов изучил Тейлор данную проблему?
5. При какой форме работы — индивидуальной или коллективной — процветает рестрикционизм?
6. При какой форме оплаты труда — повременной или сдельной — создаются наилучшие условия для рестрикционизма?
7. Какие качества отражает «работа с прохладцей» — личностные или социальные?
8. Почему на заводе «Айваз» рестрикционизм не удался?
9. Какие культурно-исторические факторы упоминал А.Гастев, объясняя трудовые установки и умение трудиться у русского народа?
10. Когда, по вашему мнению, рестрикционизм в России получил наибольшее распространение — до революции, в период социализма или сегодня, когда общество вступило на капиталистический путь развития?

Глава 10

ФИЛОСОФИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Философия менеджмента — это система идей, взглядов и представлений менеджеров, выработанная преимущественно опытным путем, о природе человека и общества, задачах управления и моральных принципах поведения менеджеров. К примеру, вас могут осудить, если вы открыто оскорбляете подчиненного, смотрите на него с подозрением или антипатией, нетерпимо относитесь к тем, кто ниже вас по должностному рангу или социальному положению. Если менеджер ведет себя не так, как думает, то это значит, что он не обладает четко выраженной философией.

«Приличный» руководитель или «приличная» фирма должны иметь глубокую философию. Считается, что деловые лидеры не могут надеяться на успех до тех пор, пока они не сформулируют свою философию управления, которая может быть принята и понята как предпринимателями, так и общественностью.

По мнению современного социолога Р.Дэвиса, именно Тейлор заложил основы американского делового предпринимательства, которые базировались на ряде философских принципов. Тейлор считал, что цель производства — это увеличение комфорта и благосостояния человечества. Миссия «научного менеджмента» состоит в конструктивном вкладе в экономическое и социальное улучшение общества. Вместе с тем, ученый подчеркивал важность социальной ответственности лидеров бизнеса перед обществом и интересами частного капитала.

Пожалуй, центральным моментом тейлоровской философии менеджмента можно считать концепцию разумного эгоизма. Тейлор был убежден в том, что абстрактная благотворительность не имеет места ни в одной системе управления, поэтому и тейлоризм не является

системой, дающей людям то, чего они не заработали. Отсюда следует вывод, что оплата в конечном счете должна соответствовать вкладу в производство, вести к его увеличению. Если капиталистическое предприятие не является благотворительным заведением, а это признается в современном менеджменте, — то надо препятствовать любому ослаблению индивидуальной ответственности человека за собственное благосостояние.

Абстрактная благотворительность, как и абстрактный гуманизм появляется там, где уравнительность подменяет личную ответственность; где почти весь прибавочный продукт отчуждается в пользу государства, которое затем делает вид, что содержит рабочих, облагодетельствует их через общественные фонды.

В связи с этим Тейлор энергично протестовал против любой формы «фазербединга», т. е. практики, когда предприниматель обязывается сохранять численность рабочей силы независимо от потребности в ней. Первое, что сделал Тейлор в Вифлеемской компании, сократил штаты с 500 до 150 рабочих и в 3 раза поднял производительность труда. Такая система, полагал он, гораздо больше дисциплинирует рабочих, стимулирует их к достижениям, позволяет вести более трезвый образ жизни.

Другим философом менеджмента классического периода является Г.Эмерсон. Его идеи целесообразно рассмотреть подробнее.

Биография Г.Эмерсона

Гаррингтон Эмерсон — сын бродячего священника, теоретик, пропагандист, публицист, инженер-самоучка и, как называет его Д.Нельсон, «человек Ренессанса среди искателей приключений» [114, с.127]. Свою юность Эмерсон провел в путешествиях по странам Европы, в зрелом возрасте, будучи всемирно признанным авторитетом менеджмента, посетил Советский Союз, где высоко оценивал промышленные достижения русских.

Свою карьеру Эмерсон начал профессором современных языков в университете штата Небраска (1876 — 1882). Уже здесь он зарекомендовал себя как человек

нового типа, активно выступающий против академического традиционализма. В 90-е годы Эмерсон занимается созданием электрических кораблей, прокладкой телеграфного кабеля, строительством почтовых дорог на Аляске. Кроме того, он пытался (правда, безуспешно) получить средства для постройки электрокорабля для кругосветного путешествия. В другой раз он хотел воздвигнуть судоверфь в Вашингтоне и построить подводную лодку с неглубокой осадкой для русского флота.

По-настоящему перелом в судьбе Эмерсона произошел в 1903 г., когда его пригласили консультантом в национальную железнодорожную компанию. В 1910 г. Комиссия по регулированию торговли между штатами рассматривала конфликт между группой фирм — отправителей грузов и железнодорожными компаниями, стремившимися под предлогом высоких издержек на зарплату повысить тарифы. Привлеченный в качестве эксперта Г.Эмерсон доказал, что применение научных методов позволит железнодорожным компаниям снизить издержки на 1 млн. долл. ежедневно. Компании потерпели поражение. В последние годы Эмерсон получил известность как индустриальный инженер, предприниматель и писатель. Изящный стиль, остроумная и экспрессивная манера изложения нравились читателям. Его книги стали бестселлерами.

Система Тейлора и Эмерсона

И по темпераменту, и по методологии подхода к управлению Эмерсон сильно отличался от Тейлора. Он не стремился к строгой систематизации идей. Из всего арсенала «научного менеджмента» он применял только хронометраж и поощрительные системы. Сампфорд Томпсон впоследствии скажет: «Тейлоровская система начинается там, где кончается эмерсоновская». Тейлор не раз критиковал Эмерсона за некомпетентность, полагая, что тот больше интересуется деньгами, а не реальным делом [114, с.130].

Многогранная и противоречивая фигура Г.Эмерсона заслуживает того, чтобы остановиться на ней подробнее. Обычно она остается в тени, историки менеджмента пишут о его системе неохотно, полагая, что по сравнению с тейлоровской в ней мало оригинального.

Действительно, в технических методах рационализации он не изобрел нового. Но Эмерсон интересен тем, что представляет собой яркого и в чем-то типичного философа менеджмента. Свою философию менеджмента он изложил в своей самой популярной книге «Двенадцать принципов эффективности», которая у нас издана в 1931 г. под названием «Двенадцать принципов производительности» [59].

Всемирная история с позиций менеджмента

Всемирная история предстает у Эмерсона не просто нагромождением фактов и событий. С точки зрения менеджера, она — история нашей производительности и непроизводительности, история нашей неорганизованности и бесполезной траты сил. История, из которой бизнесмен или предприниматель может почерпнуть для себя полезные выводы, советы или наставления. Но это не хроника исторических явлений. Скорее она напоминает кладезь поучительных уроков о том, как и что надо делать.

Историю у Эмерсона творят не полководцы, политические деятели или цари. Ее создают предприимчивые и деловые люди. Исходными «кирпичиками» такой истории выступают отнюдь не завоевания, крестовые походы или освободительные движения, а исторические предприятия. Постройка египетских пирамид и оросительной системы Нила, изобретение письменности и создание календаря, административная система Диоклетиана и законы Хаммурапи, наконец, военная реорганизация Пруссии Бисмарком и Мольтке суть исторические предприятия и только во вторую очередь исторические события. Они оказывались успешными или разорительными в той степени, в какой авторы таких предприятий — исторические деятели — могли правильно употребить один или несколько принципов эффективности.

Уроки военного предпринимательства

Так, мобилизация немецкой армии под руководством Мольтке разворачивалась по заранее разработанному плану, с точностью до одного дня подвозились ресурсы

и боеприпасы, расквартировывались и передвигались воинские подразделения. Производительность такого делового предприятия, имеющего не гражданские, а военные цели, доходила до 100%. А мобилизация проигравшей ей французской армии не поднималась выше 86% [59, с. 23].

«Для Мольтке, — пишет Эмерсон, — война была не шуткой и не игрушкой, а серьезным деловым предприятием; и так как это было деловое предприятие, то Бисмарк подсчитал себестоимость, поставил все до последнего гроша на счет Франции, предъявил ей этот счет и получил уплату. Он взял с французов законной прибыли на деловую операцию, аннексировал две провинции — Эльзас и Лотарингию» [59, с. 24]. «Мы не знаем ни одного случая, — делает вывод Эмерсон, — когда какое бы то ни было американское производственное предприятие реализовало бы в такой краткий срок столь крупную чистую и валовую прибыль» [59, с. 23].

Эмерсон приводит в пример крупнейшие сооружения США — Панамский канал, железнодорожные вокзалы, морской канал и метро в Нью-Йорке, иронически называя их «американскими чудесами света» за бессмысленную трату денег. Например, вокзалы, стоившие 300 млн. долл., не разрешили, а только усугубили транспортную проблему [59, с. 53 – 56]. То же и на промышленных предприятиях — чрезмерное количество оборудования, раздутые штаты, неэффективная организация и управление. Американскую организацию труда Эмерсон считает позорно неэффективной. «Производительность труда мужчин призывного возраста по всей стране не превышает в среднем 5%, производительность материалов и оборудования не доходит до 30%» [59, с. 29].

Менеджер, согласно Эмерсону, должен внимательно изучать историю и современность, чтобы, нашедши уроки бесхозяйственности и расточительности, не следовать им на практике. И наоборот, учиться у истории умению организовывать деловое предпринимательство. Урок Мольтке и Бисмарка поучителен. Победу им принесли не деньги, ибо Франция была богаче и пользовалась значительными кредитами. Войну выиграли не муштра или тактическая подготовка немецкой армии и не военная техника. В этом Гер-

мания уступала Франции. «Войну выиграли не качества немецкого солдата: Мольтке добился бы тех же успехов и в том случае, если бы он применял свои принципы не к германской армии, а к итальянской, австрийской... Германские рекруты не были воодушевлены никаким особым энтузиазмом и вообще по воинскому духу стояли ниже среднего уровня европейской армии» [59, с. 25].

Подобные слова мог бы произнести не только Эмерсон. Многие американские менеджеры в то время думали также. Они были уверены, что никудышной является та организация, успехи которой зависят от таланта или гениальности руководителя. Хорошая организация — прежде всего эффективные принципы управления, применяемые средними по способностям руководителями к средним же рабочим.

Во всемирной истории действуют не короли или политические деятели, а толковые или бестолковые организаторы, имеющие на вооружении эффективную или неэффективную концепцию управления, часто рискующие, терпящие неудачу или добивающиеся успеха, но всегда четко знающие, какую цель они преследуют и какую выгоду получают. Поражение исторических лидеров — это поражение их концепции, подхода, образа мысли и принципов организации.

Уроки японского бизнеса

История, прочитанная для менеджера, — наглядное пособие, с помощью которого организационное искусство постигается в его динамике и на конкретных примерах. Самый блистательный и поучительный пример рациональной организации показывает нам даже не Пруссия эпохи Бисмарка и Мольтке, а Япония, так как «японцы на протяжении одного поколения фактически создали великую державу из ничего» [59, с.25]. И случилось такое за сто лет до нынешнего «японского чуда», поражающего воображение наших современников.

Еще в 1867 г., когда несколько самураев решили покинуть свою родину, направившись к Мольтке поучиться принципам эффективного управления, Япония являла собой отсталое феодальное государство. Их

целью было перестроить Японию на рациональных началах. Через 30 лет Япония с ее сорокамиллионным населением в военном деле превзошла Китай и Россию, а в области организации производства — даже Соединенные Штаты. Таким образом, еще в конце XIX века американцы заговорили о вызове, брошенном им японцами.

В 70 – 80-х годах XIX века в Японии появился государственный деятель, о котором позже стали говорить как об организаторе национального менеджмента, крупном предпринимателе и бизнесмене. Его имя — Эйши Шибузава (1840 – 1931). По мнению Друкера, он первым поднял фундаментальный вопрос о взаимоотношении целей делового предпринимательства и целей общества, потребностей бизнеса и индивидуальной этики. Он поставил на систематическую основу подготовку специалистов в области менеджмента. Нынешний экономический подъем во многом базируется на идеях, высказанных в его работах [82, с. 23].

Два типа организации

Эволюция человеческого общества у Г.Эмерсона разворачивается через противоборство двух типов организаций. Первый — военно-разрушительный, второй — экономически-созидательный, или функциональный. Экономическая жизнь первобытного общества — стихия налетов, завоеваний, наездов, морского и сухопутного разбоя, наконец, работорговли. Это исторический период, когда в экономической организации общества господствовали не мирные, а военные методы получения и дохода и прибыли.

История после Мольтке, который первым продемонстрировал, что и к военному делу можно подходить как к экономическому мероприятию, — это история функциональной организации. Если прежде общество достигало экономического процветания во многом за счет военных разбоев, то теперь к военному делу подходили как к деловому предпринимательству. Перестроив армию по образцу экономического предприятия, фельдмаршал Мольтке открыл новую страницу в человеческой истории. С него начинается поворот от регрессивных к прогрессивным методам организации.

Оба типа организации — военный и функциональный — стары как мир. Мы унаследовали их от своих животных предков вместе с функциями воспроизводства жизни, дыхания, удаления продуктов обмена веществ [59, с. 31]. Растение дает нам образец функциональной организации. В борьбе за существование оно не уничтожает себе подобных, но взаимодействует с ними, находясь в гармонии с окружающей средой. Напротив, животное — агрессивный тип организации, в борьбе за выживание оно полагается лишь на случайную и ограниченную помощь особей своего же вида. Животное, не верящее никому, живет разрушением, поедая растения и других животных. Животные — хищники, олицетворяющие «военно-разрушительный» тип организации, в противоположность растениям, представляющим разновидность производительной организации.

Пирамида беспорядка

Эмерсон увидел хищнический тип организации в деловом предпринимательстве США начала XX века. Его характерные особенности: истребление природных богатств, мания количественных показателей, произвол и безответственность в руководстве. Перечисленые пороки пронизывают социальную пирамиду снизу доверху. На нижних этажах «мастера обирают рабочих, вымогают у них взятки, развращают их жен, разрушают их семейную жизнь» [59, с. 37]. Люди, как животные поедают друг друга и при этом разрушают окружающую среду и растрачивают сырьевые источники. Вот наиболее яркие примеры: «Один машинист вылил на землю целый галлон нефти, стоимостью в сорок центов, чтобы можно было положить заплату на пятицентовый бидон». Или: «Недавно я видел, как артель рабочих во главе с дорожным мастером, засыпала грязью и мусором тридцатифутовый стальной рельс только потому, что это было менее хлопотно, чем поднять и отнести его в сохранное место» [59, с.49].

А что творится на среднем уровне пирамиды? «Неопределенность, неуверенность, отсутствие отчетливо поставленных целей, которые так характерны для наших исполнителей, являются лишь отражением неопре-

деленности, неуверенности, отсутствия отчетливо поставленных целей, которыми страдают сами руководители» [59, с. 57]. «На железных дорогах и в заводских цехах, на больших и мелких предприятиях, всюду мы сталкиваемся с тем же тоннажным фетишизмом: систематической перегрузкой заводов лишним оборудованием, систематическим раздуванием штатов и расточением материалов: шпалы гниют, топливо используется с колоссальными убытками, служащие не заинтересованы в деле» [59, с. 65—66]. «Одно строительное предприятие, — приводит пример Эмерсон, — заказывает нужные детали прокатному заводу. И вот крупные балки доставляются... вовремя; ведь они сильно повышают тоннаж! Наоборот, угольники и мелкие детали запаздывают на целые недели и даже месяцы» [59, с. 68]. Другое предприятие настолько увлеклось валом, что ему пришлось открыть несколько дополнительных заводов по переработке никому не нужных полуфабрикатов — фасонного и сортового железа — в готовые изделия [59, с. 67].

Мания тоннажа

Эмерсон говорит о типичности подобных случаев. Хищническая практика, действительно, вошла в систему — систему, ориентированную на ложные цели и построенную на неэффективных принципах. Важнейшие проблемы производительности решаются наспех, по вдохновению. Американские менеджеры, охваченные манией тоннажа словно золотой лихорадкой, никак не могут осознать, что при такой системе — если хаос и анархию на производстве можно назвать системой — «расходы растут в геометрической, а доходы — только в арифметической прогрессии» [59, с. 78].

Так что же такое эффективное управление, которое можно противопоставить военно-разрушительному типу организации? Принципы производительности просты и очевидны, они появились за миллионы лет до зарождения жизни на земле. Поскольку в них нет ничего особенно сложного, то они доступны даже среднему руководителю, ибо «правильные принципы в руках посредственных людей оказываются сильнее бессистемных и случайных попыток гения» [59, с. 26].

Работа производительная и напряженная

Главное, что надо сделать, это выяснить разницу между работой напряженной и работой производительной. «Рузвельт всегда был апостолом крайнего напряжения. Но напряжение и производительность — это не только не одно и то же, но и вещи прямо противоположные. Работать напряженно — значит, прилагать к делу максимальные усилия, работать производительно — значит прилагать к делу усилия минимальные. Истинная производительность всегда дает максимальные результаты при минимальных усилиях... напряжение, наоборот, дает довольно крупные результаты при усилиях ненормально тяжелых» [59, с. 35—36].

Крупные результаты — грандиозные сооружения и величественные стройки — могут служить целью только для неэффективного управления. Ибо они всегда достигаются при сверхчеловеческом напряжении. Подобные предприятия не могут быть науко- и интеллектуалоемкими, они — памятник массового приложения физического труда и неразумной траты материалов, узаконенного расхищения природных ресурсов. Не имеет значения, как вы расхищаете недра страны — возводите грандиозные сооружения на месте или экспортируете сырье в дальние страны. И в том, и в другом случае вы лишний раз доказываете, что вашу страну нельзя считать индустриально развитой, а организацию управления — функциональной.

Такой страной в начале XX века и являлись, по мнению Эмерсона, Соединенные Штаты. Экспорт состоял из таких продуктов, как нефть, каменный уголь, руда, а импорт — из предметов квалифицированного труда. Ввозимые страной химические изделия являются лишь побочными продуктами производства, которые при неэффективной организации обычно выпускаются в воздух. Предметы роскоши, стекло, фарфор, которые ввозятся в США, «стоят бесконечно дороже тех материалов, из которых они делятся, — и следовательно, эти товары тоже являются произведениями ума и рук человеческих», квалификации и ремесленных навыков [59, с. 62].

На принципе напряжения — главном принципе военно-расточительной организации — основана по-

штучная оплата труда. «Наоборот, нормированные выработки и премиальная система, — пишет Эмерсон, — основаны на принципе производительности... Поштучная оплата — это возвращение к уровню дикаря; нормирование выработки — это шаг в будущее» [59, с. 39].

Научное нормирование — лишь один из двенадцати принципов производительности. Кроме него у Эмерсона есть принципы здравого смысла, компетентности, скоординированности действий, производительности, дисциплины, профессионального отбора и другие. Все они, говорит Эмерсон, петли единой сети, сплетенные так прочно, что применение одного требует использования всех других. Кроме прочной связи, принципы Эмерсона обладают еще одним качеством: их применение в корне меняет старую точку зрения на менеджмент, требует нового образа мышления. Так оно и есть: чтобы следовать философии Эмерсона, надо отказаться от устаревших истин управления.

Вид на управленческую пирамиду снизу

Например, надо отказаться смотреть на управленческую пирамиду сверху вниз и считать, что подчиненный является продолжением и расширением личности начальника или работодателя. На самом же деле «начальник существует только для того, чтобы делать производительную работу подчиненного — работу, которая к расширению начальствующих личностей никакого отношения не имеет» [59, с. 39]. В том нет ничего необычного, ведь и человек обслуживает станок, который производит материальную продукцию, а не самого себя, хотя он считается главным субъектом производства.

Но если современное производство построено так, что главное в нем — оборудование, а основная обязанность рабочих — обслуживать его, то почему же современное управление должно строиться иначе, задается вопросом Эмерсон. Управленческую пирамиду надо строить снизу, и тогда никто не сможет самонадеянно распоряжаться сверху [59, с. 42]. «Поднимаясь вверх по административной лестнице, мы на каждой ступени убеждаемся, что ступень эта точно так же существует не для удовольствия тех, кто стоит выше, а для обслуживания тех, кто работает ниже» [59, с. 40].

Итак, возводить управленческую пирамиду надо снизу, отталкиваясь от оборудования как от фундамента этой пирамиды. Каждый следующий уровень создается по функциональному признаку, его цель — обслуживать нижестоящих. Техника и оборудование, на обслуживании которых сфокусирован весь менеджмент, существуют не сами для себя, а ради удовлетворения нужд потребителей. Паровозы и вагоны существуют только ради перевозки грузов и людей, и эта цель является главной. Если Эмерсон, как и другие представители «научного менеджмента», говорит о функциональной привязанности человека, то подразумевает не человека в собственном смысле, не личность, а рабочего, т. е. исполнителя определенной социально-профессиональной роли. Человек и рабочий, стало быть, не одно и то же. Индивид существует ради оборудования только как часть производственного механизма, как производитель материальной продукции. Но оборудование, в свою очередь, существует ради того же индивида как части общественного организма, т. е. как потребителя.

Теоретики «научного менеджмента» осознавали тот факт, что человек, помещенный внутрь производственного цикла, уже не человек, а рабочий, т. е. функционирующий индивид. В идеале лучше было бы вообще обойтись без человека, вывести его, что называется, за пределы производства, которое превращает его в производственную машину.

Управление от достигнутого

Неправильно выстроенная управленческая пирамида действует на основе ложных принципов. В правильной организации, говорит Эмерсон, компетентные руководители сначала формулируют основные принципы и цели, затем обучают подчиненных тому, как их рационально достигать, и уже после контролируют ход выполнения и следят за нарушениями. В неправильной организации «руководитель дает своим подчиненным совершенно произвольные задачи и затем требует, чтобы они сами справлялись с ними, как знают» [59, с. 41].

Вторая и весьма характерная особенность устаревшей системы управления — полагаться только на пре-

жние нормы. «Никаких норм, кроме норм, достигнутых в прошлом» — вот принцип управления от достигнутого. Его не интересует конъюнктура на экономическом рынке, появление новых моделей продукции и запросы потребителей. Оно не в состоянии вскрыть реальные причины неполадок в производстве. Единственная непроизводительность, которую оно в состоянии обнаружить, говорит Эмерсон, это достижение тех результатов, которые достигались в прошлом [59, с. 42].

Итак, управление от достигнутого — характерная черта неэффективного менеджмента, ориентированного на консервацию старого.

Дисциплина ответственности

Новое мышление эффективного менеджера характеризуется рядом особенностей. Прежние понятия приобретают совсем иное содержание. Например, раньше считалось, что личность важнее организации, теперь — наоборот. Организация важней отдельного человека, говорит Эмерсон [59, с. 82]. Прежде дисциплина понималась очень узко — как система регламентации, обязательного присутствия на рабочем месте, принудительного соблюдения распорядка, норм и режима труда. Теперь дисциплина трактуется как один из принципов производительности, размеренность всего жизненного уклада, установка на организованность вообще. Иными словами, Эмерсон предлагает различать, с одной стороны, внешнюю дисциплину как систему санкций и правил, с другой — внутреннюю дисциплину как способ мотивации к организованному, размеренному поведению. Во втором случае дисциплина — регулятор человеческого поведения, осознанная установка. «При действительно рациональном управлении правил почти вовсе нет, а наказаний за их нарушение — еще меньше». Зато есть точно определенные обязанности и полный, точный учет [59, с. 84]. Высшая дисциплина создана не страхом, а более высоким чувством, в частности, чувством ответственности. Дисциплина начинается с того, что на работу принимают не первого встречного, не всякого желающего, а того, кто больше всего годится именно для нее. Эффективный

менеджер сначала тщательно отбирает работников, учитывая образование, психологические качества, здоровье и даже биографию, а затем обращается с принятыми честно и справедливо [59. с. 95].

Значение идей Г.Эмерсона

Афористическая форма изложения, блестящий талант публициста и рационализатора-практика, широкий кругозор и энциклопедическое образование создали из Эмерсона оригинальное явление в истории менеджмента. Его заслуга в том, что проблема производительности (эффективности), которую Тейлор считал почти вычеркнутой из лексикона менеджмента и потерянной для общественного мнения, благодаря публицистическим статьям и научным докладам стала всеобщим достоянием. Его философская книга создала в Америке десятки тысяч новых сторонников рационализации.

Вопросы к главе

1. Что такое философия менеджмента с Вашей точки зрения?
2. В каком году прославился Эмерсон, наказав железнодорожные компании и продемонстрировав свои управленческие способности, будучи консультантом по научному менеджменту?
3. Сравните возрождение Японии в XIX и в XX веках. Какие уроки преподнес японский менеджмент американцам? Какое влияние на Японию оказала Америка?
4. В каком смысле военную компанию можно рассматривать как деловое предпринимательство? Ответ аргументируйте в терминах концепции Эмерсона.
5. Какие два главных типа организации выделил Эмерсон?
6. В чем выражались характерные черты хищнического типа организации американского производства?
7. Чем отличается производительная работа от напряженной?
8. Прочитайте первоисточник — произведение Эмерсона — и составьте краткую характеристику каждого из 12-ти принципов эффективности.
9. Что значит строить управленческую пирамиду снизу?

Конкретный пример

Эмерсон Г. Организация и принципы – основные предпосылки

Владельцы одного крупного промышленного предприятия, имея много заказов, пожелали повысить выработку с тринадцати единиц в месяц (эта цифра была рекордной) до двадцати трех. На такое повышение они давали десять месяцев срока. Директор завода, человек огромных способностей, но старой школы, управлял производством довольно давно. Для повышения выработки он знал только одно средство, а именно установку добавочных машин и наем добавочных рабочих. Поэтому, когда владельцы потребовали от него двадцати трех единиц в месяц, он в ответ потребовал от них на 500 тыс. долл. новых машин. Но если бы такое колоссальное дополнительное вложение и было возможно, то проблему все же оно не разрешило бы, ибо на установку нового оборудования ушло бы не меньше года.

Пока дело находилось в тупике, владельцы требовали повышения выработки, а директор требовал нового оборудования, — завод был обследован двумя знающими и опытными инженерами-рационализаторами. На основе этого обследования они представили обстоятельный отчет, который заканчивался следующими словами:

Ваш завод состоит из:

машинного	*цеха,*
котельного	*цеха,*
сборочного	*цеха,*
кузнечной	*мастерской,*
литейной	*мастерской.*

Обследовав состояние всех этих цехов и мастерских, проведя беседу с директором, управляющим, рядом мастеров, некоторыми поставщиками и многими рабочими, мы считаем возможным заявить с полной определенностью, что при условии нескольких мелких организационных усовершенствований и при теперешнем директоре или ином человеке подобной же квалификации во главе дела продукция Вашего завода может быть

увеличена на шестьдесят процентов. Нанимать новых рабочих и устанавливать новые машины для этого не требуется, а расходы по оплате труда повысятся не более чем на 10%. Этих результатов можно постепенно добиться в шестимесячный срок.

Для достижения указанной цели рационализаторы предложили ряд организационных принципов. Принципы эти были приняты и применены на деле. Каков оказался результат — покажет нам выдержка из письма, написанного через десять месяцев одним из ответственных работников предприятия:

Нью-Йорк, 1 мая 1908г.

Вам будет небезынтересно узнать, что за апрель наша продукция превысила среднюю месячную продукцию прошлого операционного года на 69,2%.

Рабочий день на заводе в среднем сократился с десяти часов до девяти. Расходы по оплате труда снизились по сравнению с прошлым годом на 15%, что дает от 8 до 10 тыс.долл. в месяц.

Позже те же самые инженеры-рационализаторы были приглашены для обследования и консультации на другой завод. Здесь администрация тоже приняла их принципы, провела в жизнь их советы. Результаты характеризуются табл.2.

Таблица 2

Дата	среднее число рабочих	Выработка, т		Оплата труда, долл.		Повышение заработка
		в среднем на человека	*всего*	всего	*на тонну* выработки	*рабочих и* служащих, %
Сентябрь 1908г.	527	4,69	2473	29380	11,88	0
Июль 1909г.	263	9,04	2377	15248	6,41	2
Август 1909 г.	298	10,51	3133	17280	5,51	16
Сентябрь 1909г.	312	10,92	3408	17394	5,14	7,3

Трудно предположить, чтобы два человека с далекого запада пришли на крупные восточные заводы и оказались настолько в курсе всех местных условий и обстоятельств, чтобы в силу этого своего знания видеть и понимать дело лучше опытных местных работников. Эти западные рационализаторы, конечно, знали операции и машины, местные обстоятельства и местных людей гораздо хуже, чем местные руководители производства, но зато они гораздо лучше их знали тот новый тип организации, без которого немыслима высокая производительность. Мало того, они не только знали этот организационный тип, но и имели широкий опыт по части его практического применения. Если современный человек работает производительнее людей, живших тысячи лет назад, то дело тут не во внутренних различиях, не в качестве мозга, а в колоссальном внешнем различии всей обстановки, всего оборудования. Мальчик с пращей, которая поражает на расстоянии, одолевает тяжело вооруженного богатыря-великана с копьем. Бесконечно трудно проводить новые принципы, без того чтобы отдельные лица, племена и целые народы, не способные выйти за пределы своей узкой точки зрения, не начинали опасаться, что новатор подорвет их компетенцию, их знания. Если бы греческие атлеты имели в своем распоряжении велосипеды, автомобили и аэропланы, если бы у них были автоматические револьверы и винтовки, то они, конечно, показали бы превосходные спортивные результаты; но как бы ловок и умел ни был стрелок, из лука ему никогда не попасть в такую отдаленную цель, как из винтовки. Принцип нашей винтовки очень стар: это ведь просто принцип духового ружья. С принципом лука и стрелы он ничего общего не имеет. Но если мы вооружим дикаря винтовкой, то он сразу станет сильнее всех закованных в латы рыцарей. Точно таким же образом, научив хотя бы посредственного современного директора фабрики применять организационные принципы, мы даем ему возможность добиться такой производительности, что он далеко оставит за собой величайших производственных гениев, работающих по старой системе.

Рационализаторы, пришедшие с запада, знали новые теории, потому что еще раньше применяли их в широких масштабах. Они умели проектировать и пус-

кать новый тип управления производством, тип, так же далеко ушедший от старого, как винтовка от лука со стрелами, как велосипед от пешего, как аэроплан от автомобиля, как арабские цифры от римских. Эти новые принципы и применение их к управлению производством не покажутся особо интересными никому, кроме тех людей, на чьих выгодах они непосредственно отражаются, т. е. никому, кроме акционеров, директоров, рабочих и клиентов завода. Но несравненно глубже покажутся они, если мы поймем, что они (эти новые принципы) лежат в основе всякой деятельности и обладают безусловной общеприменимостью, что подлинная производительность определяется ими и немыслима без них во все времена, что они применимы и применяются в огромных масштабах решительно повсюду.

Интерес к этим теориям и принципам мы надеемся возбудить указанием не на материальные выгоды (хотя в конечном счете этими выгодами в значительной степени измеряется ценность этих принципов), а на их значение в истории новейшего времени. А после этого мы сможем вернуться к началу, проследить их действие от тех времен, когда они были применимы в грандиозной работе государственного строительства, а затем исследовать их значение для будущего переустройства промышленности.

Вот эту национальную непроизводительность, эту национальную расточительность, это национальное швыряние материалами, человеческой и машинной энергией мы и можем сократить, стоит нам только учесть и применить на деле простейшие уроки истории последнего времени — уроки, представляющие собой самое лучшее введение к изложению принципов организации производительного труда.

Начиная с 1850 г. Наполеон III Бонапарт целых двадцать лет был руководящей фигурой европейской политики. Англия поддерживала дружбу с ним. Италия взывала к нему об освобождении. Турция просила его покровительства, Россия была им унижена, Австрия искала его союза. Но в маленьком королевстве Пруссии, по своим размерам равном нашему штату Колорадо, нашлись два человека — государственный деятель Бисмарк и военный организатор Мольтке, которые заключили между собою союз с целью сделать своего ко-

роля гегемоном Европы. Король Вильгельм вступил на прусский престол в 1861 г. То был шестидесятичетырехлетний старик, пропитанный всеми заплесневелыми традициями прошлого, но зато безгранично доверявший своим двум выдающимся советникам.

Пруссия была мелким, бедным, второстепенным королевством. Ей принадлежало всего около четвертой части немецкой (т. е. германской и австрийской) земли и немецкого населения. Соотношение сил в Германии нимало не указывало на то, что Пруссия должна была играть руководящую роль. За пределами же Германии Пруссию решительно ни в грош не ставили.

Чтобы осуществить мечту двух королевских советников, представлялся только один возможный путь. Для этого требовалось следующее:

1. Отчетливый план, или идеал, образец.
2. Организация, способная по своей форме достигать идеалов (целей) и закреплять достигнутое путем применения определенных принципов.
3. Наличие людей, материалов, машин, денежных средств и методов, позволяющих организации применять принципы, при помощи которых достигаются цели и закрепляется достигнутое.
4. Компетентные и знающие руководители, которые сумели бы заставить организацию и оборудование достигать поставленных целей или идеалов и закреплять достигнутое. Сознательно или бессознательно, но во всем этом деле организаторы победы следовали за самой природой.

Двое вождей, идеалом или целью которых была могущественная германская империя с прусским государством или прусским королем во главе, взялись за создание двух соответствующих организаций: организации военной и организации дипломатической; они взялись за оборудование этих организаций, они стали выращивать в них ту силу, которая была необходима для осуществления поставленной цели. Сначала пускалась в ход дипломатическая интрига, которая приводила каждого врага поодиночке в тупик, а затем и армия, которая этого врага сокрушала. Дипломатия нас здесь не касается. Для того чтобы вызывать все нужные столкновения как раз в самый удобный момент, для

того чтобы подгонять все войны к приятному и удобному весеннему времени, потребовалась большая ловкость, большое умение. Но работа, которой задался Мольтке, была еще труднее. У него не могло быть ни того количества людей, ни того количества денег, ни того количества снаряжения и материалов, какие были у неприятелей. Ему было ясно, что за слабость материальных ресурсов, за косность человеческого материала, за устарелость вооружения он мог вознаградить себя только теми теориями и принципами, о которых его самонадеянные противники вспомнили слишком поздно.

Еще до своего начала, в самом своем замысле, предпринятая им борьба была борьбою производительности против непроизводительности. Производительность армии была создана путем применения всех двенадцати принципов, путем новой концепции, нового оформления всей военной организации.

Великая игра началась столкновением с маленькой и бедной Данией. Война Дании была объявлена в 1864 г., и в этой войне Пруссия объединялась со своим главным соперником в борьбе за власть над Германией — с Австрией. В результате войны у Дании отняли две провинции, а именно: Голштинию и Шлезвиг, причем Пруссия получила Шлезвиг, а Австрия — Голштинию. Датская кампания помогла Мольтке в двух направлениях: во-первых, он испытал свою организацию на скромном для начала деле, а во-вторых, изучил все слабости австрийской организации.

В 1866 г. Бисмарк сделал следующий шаг. Из-за той же Голштинии он вошел в столкновение с Австрией и вызвал войну, которая и была объявлена 14 июня. Против Пруссии оказалась не только Австрия, но и почти все прочие германские государства. В это время она насчитывала около 22 млн., а Австрия и прочие германские государства — 59 млн.жителей. Но Мольтке недаром изучал историю гражданской войны между Северными и Южными штатами; из этой истории он отлично узнал, как не следует поступать. Бисмарк поставил целому ряду мелких германских государств ультиматум с двенадцатичасовым сроком, а спустя эти двенадцать часов армия Мольтке почти сейчас же набросилась на них и раздавила их войска. Ровно через два года

после битвы при Геттисбурге, которая произошла через тридцать месяцев после сожжения Форта Сэмтер, и через девятнадцать дней после объявления австро-прусской войны, т. е. 3 июля 1866 г., прусская армия в 225 тыс. человек разбила австрийскую, насчитывающую 262 тыс. Спустя еще три недели, Австрия запросила перемирия, а там был заключен и мир, вырвавший из ее рук шестисотлетнее главенство над Германией и передавший его Пруссии. Поскольку вся война была чисто деловым предприятием, входившим в общий план создания империи, Пруссия заставила Австрию уплатить контрибуцию в 40 млн.талеров (около 30 млн.долл.), а с мелких государств тоже взяла суммы по пропорциональному расчету, поскольку вся война с самого начала до самого конца велась на австрийской территории, расходы по оккупации тоже пали на побежденных. Кроме того, Пруссия получила по этому миру 27 кв. тыс. миль территории. Мы не знаем ни одного случая, когда какое бы то ни было американское производственное предприятие реализовало бы в такой краткий срок столь крупную чистую и валовую прибыль.

Европейский диктатор Наполеон III прозевал опасность. Бисмарк и Мольтке уже готовились к следующему шагу — замене французского императора императором германским в качестве военного гегемона Европы. 4 июля 1870 г. испанский трон был предложен немецкому принцу Леопольду. Возможно, что это тоже входило в план Бисмарка, стремившегося спровоцировать вооруженное столкновение. Наполеон по своей привычке топнул ногой — но топнул в последний раз. 19 июля он объявил Пруссии войну. Говорят, что Мольтке спал, когда ему принесли телеграмму с сообщением об этом; когда его разбудили, он сказал: «План кампании — в третьем ящике моего письменного стола», а затем перевернулся на другой бок и заснул снова. Очень возможно, что так оно и было, ибо, начиная с этой секунды, свыше миллиона немцев начали маршировать, есть, заполнять все свои минуты по заранее точно разработанному плану и расписанию. По всем германским королевствам и княжествам мужчин оторвали от семейств и личных дел и призвали в армию; все железные дороги со всем своим оборудованием тоже встали под знамена. Ни путаницы, ни истерики,

ни излишней спешки — ohne Hast, ohne Rart (без торопливости и без промедления). Граждане, призванные на действительную службу, нашли снаряжение, вооружение, обмундирование и провизию на месте и в полном порядке. Так как по планам французского штаба мобилизация должна была закончиться в 19 дней, Мольтке спланировал свою мобилизацию на 18: он знал, что этого будет достаточно, чтобы театр военных действий оказался не на германской, а на французской территории. На деле мобилизация заняла у французов не 19, а 21 день; таким образом, они показали производительность в 86%. У Мольтке производительность оказалась не больше, но и не меньше 100%. В одиннадцать дней Германия мобилизовала 450 тыс. солдат; 2 августа был дан первый бой; 6 августа, т. е. через 18 дней после начала войны, разразилось одно из кровопролитнейших сражений всей кампании. А 2 сентября, спустя 45 дней после объявления войны, Наполеон со своей армией был разгромлен при Седане, взят в плен и отвезен в Германию.

Поразительно здесь не то, что одна сторона победила другую, и не то, что решительная победа была одержана в такой краткий срок, а то, что планы Мольтке оказались настолько совершенными, что, несмотря на отчаянное сопротивление противника, их удалось выполнить с точностью до одного дня. А ведь силы были с обеих сторон почти равные, и в Германии и во Франции было примерно по сорок миллионов жителей. Не будь это так ужасно, просто смешно было бы сравнивать эту спланированную величайшим организатором истекшего столетия войну с нашей гражданской войной, войной непроизводительной, медлительной, безграмотно организованной и безграмотно управляющейся, вяло и разрушительно тянувшейся целых четыре года, оставившей нам в наследство сорокалетнюю ненависть, несколько заглаженную новой войной (на этот раз против иностранного врага), оставившей после себя колоссальные тяготы расходов на пенсии, которые на девять десятых представляют собой прямой штраф за непроизводительность.

В американской гражданской войне обе стороны были воодушевлены высокими идеалами: южане дрались за свободу и самостоятельность, а северяне — против ненавистного рабства. Но обе стороны не знали ни

одного из двенадцати принципов производительности, и потому обе провалились безнадежнейшим образом.

Мольтке знал все двенадцать принципов производительности, для него война была не шуткой и не игрушкой, а серьезным деловым предприятием; и так как это было деловое предприятие, то Бисмарк подсчитал его себестоимость, поставил все до последнего гроша на счет Франции, предъявил ей этот счет и получил оплату. Он взял с французов миллиард долларов с соответствующими процентами, а в качестве законной прибыли на деловую операцию аннексировал две провинции Эльзас и Лотарингию. Когда я следил за ходом этой кампании от начала и до конца, как за германской, так и за французской стороной, то меня привлекали ни слава, и ни блеск победы, потому что ни славы, ни блеска победы тут, в сущности, не было. Меня притягивало спокойное, беспощадное уменье, с каким немцы разыгрывали всю игру. Это уменье показывало, что могут сделать правильные принципы, проводимые сознательной и отчетливой организацией. Войну выиграли не качества немецкого солдата: Мольтке добился бы тех же успехов и в том случае, если бы он применял свои принципы не к германской армии, а к итальянской, австрийской, французской, русской и японской или американской. Германские рекруты не были воодушевлены никаким особым энтузиазмом и вообще по воинственному духу стояли ниже среднего уровня европейских армий. Войну выиграла не германская муштровка или тактика: техника германской армии была достаточно устарелой. Французское «шаспо» (chasstpot) было лучше немецкого игольчатого ружья, французская митральеза лучше германской полевой пушки. И, наконец, не деньгами выиграла Германия войну, ибо Франция была богаче ее и имела не в пример больше кредита. Войну выиграли принципы Мольтке и созданная им организация. А поколением позже та же самая организация и те же принципы, применяемые на противоположном конце земного шара людьми совершенно иного племени, дали принадлежащее талантливых руководителях те же самые блистательные результаты.

Так как Мольтке усовершенствован старинную военную организацию, так как он понял и провел на деле все двенадцать принципов производительности, то его

войны дали меньше смертей и увечий, чем крупные американские предприятия промышленности и транспорта, собирающие примерно такой же доход. Мировая история не знает ни одного делового предприятия, которое велось бы так хорошо и гладко, как вел свои войны Мольтке.

Бисмарк умер в унижении, Мольтке тоже нет уже в живых, но уроки их живут, и германская армия, каждое движение которой повергает Великобританию в бессмысленную панику, представляет собой один из блистательнейших примеров применения современных деловых принципов к строительству современной великой державы.

Но самый блистательный пример рациональной организации и принципов производительности мы видим не в том, как немцы перестроили свою державу, а в том, как японцы на протяжении одного поколения фактически создали великую державу из ничего. В 1876 году Япония была еще чисто феодальным государством. Цех торговцев и цех нищих стояли в ней на одной доске, подвергаясь совершенно одинаковому презрению. Крестьянство было разорено. Лучшие люди страны задыхались в тисках феодализма, не смея проявить ни малейшей инициативы. Отъезд за границу считался государственной изменой и карался смертью. Но несколько самураев решились все же уехать из Японии уехать не ради наживы, не ради развлечения, не ради каких-либо личных выгод, но только ради того, чтобы впитать в себя все, что было ценного в западной цивилизации, и привезти это ценное домой, на пользу горячо любимой родине. Они переняли у Мольтке его организацию, чтобы на этой основе сознательно и разумно перестроить свое отечество, они пустили в ход двенадцать принципов производительности, которые, может быть они успели открыть и признать еще до того, как начали свое заграничное обучение. Через тридцать лет Япония со своими сорока миллионами населения оказалась способной победить четырехсотмиллионный Китай, а еще через пять лет нанесла решительное поражение России — этому северному колоссу, опрокинувшему великого Наполеона и девяносто лет державшему в страхе Англию, Францию и Германию. Во время русско-японской войны американские симпатии были

на стороне Японии. Но не успела эта война окончиться, как японская организация производства, превышающая в принципиальном отношении нашу производственную организацию во столько же раз, во сколько японская армия и флот оказались выше русских, вызвала у нас страх и ужас

Не особые свойства тела, крови и мозга делают японцев опасными соперниками американских промышленников, не деньги, ибо японцы бедны, не оборудование, ибо оно у японцев скудное, не природные богатства, ибо их в Японии почти нет, японская промышленность стала для нас опасным конкурентом только потому, что мы еще не доросли до того типа организации, который дает возможность для высокой производительности, а они доросли. Мы еще спим и не видим даже того факта, что правильные принципы в руках посредственных людей оказываются сильнее бессистемных и случайных попыток гения, а японцы проснулись и видят.

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

Поскольку единственный шанс на успех в той великой игре, которую он затеял с Бисмарком, заключался в высшей производительности, он был вынужден уяснить себе все принципы, на которых эта производитель-

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

Руководители крупных производственных предприятий и железных дорог Англии, Франции, Германии, Америки — это все люди огромной воли, исключительных способностей, неистощимой энергии, и притом люди, целиком преданные тем интересам, которые им вверены. Но эти люди знают принципы производительности только эмпирически, они применяют эти принципы лишь случайно и нерегулярно, и потому фабрики, заводы и железные дороги, которым они посвящают столько сил и талантов, работают невероятно расточительно. Непроизводительные расходы американских железных дорог достигают миллиона долларов в день; а между тем учет, признание и настойчивое применение принципов производительности избавили бы нас от этих потерь, ибо они так же устранимы, как желтая лихорадка на Панамском перешейке, как потери топлива при хорошо сконструированных машинах, котлах и топках. Даже обладая первоклассной техникой, американская промышленность не может как следует пользоваться ею, ибо самая организация, скопированная с устарелых английских образцов, настолько несовершенна по существу, что исключает всякую возмож-

ность применения истинных принципов и использования превосходной техники.

В настоящей главе мы попытались показать, что завод, как и государство, может в очень короткое время перейти от крайней непроизводительности к самой высокой производительности; что основной предпосылкой и орудием производительности были во всех приведенных примерах организационные теории и принципы; что непроизводительность, господствующая в американской промышленной жизни, объясняется несоответствием принципам производительности самого типа организации и, наконец, что единственная надежда на скорое улучшение состоит в такой перестройке современного организационного типа, которая позволила бы применять эти принципы. В следующей главе мы постараемся описать и сопоставить два типа организации и показать, почему один из них дает высокую производительность, а другой низкую.

Источник: Эмерсон Гаррингтон. Двенадцать принципов производительности. Глава 1. // http://ek-lit.agava.ru/12prsod.htm

Глава 11

СОЦИОЛОГИЯ БЮРОКРАТИИ

«Научный менеджмент» в США, лидером которого был Ф.Тейлор, является составной частью более широкого образования — «классической» школы менеджмента. К идеям, которых придерживаются представители этой школы, также относятся теория бюрократии М.Вебера, административная теория А.Файоля и «синтетический подход», разработанные главным образом европейцами.

Европейские представители «классической» школы внесли значительный вклад в развитие менеджмента. Одним из самых авторитетных знатоков организационной структуры, несомненно, является Макс Вебер (1864—1920). Он происходит из состоятельной и очень интеллигентной семьи. Наверное, под влиянием отца он с ранних лет приобретает вкус к политике и гуманитарным наукам. Закончил знаменитый Гейдельбергский университет, где изучал юриспруденцию. Одновременно занимается политэкономией, экономической историей, психологией, этнографией, религиоведением. Однако все эти науки, в том числе и юриспруденцию, Вебер изучает прежде всего в историческом аспекте. Его огромное наследие, включающее работы по социологии и политологии, религии и экономике, методологии науки, проникнуто сравнительно-историческим подходом.

Вебера считают бесспорным классиком мировой социологии, энциклопедически образованным ученым, политическим и общественным деятелем. Среди его работ есть и такие, которые посвящены проблемам социологии труда, промышленному труду и организации управления. Известно, что он участвовал в нескольких эмпирических исследованиях, где изучались

вопросы мотивации и ценностные ориентации рабочих, взаимоотношения между работодателем и рабочим, а также такие психофизиологические характеристики труда, как монотонность и усталость.

Однако в истории менеджмента Вебер известен как создатель классической теории бюрократии. Она вошла практически во все учебники по социологии, политологии, управлению, ее анализу посвящены сотни научных исследований, книг и статей.

Проблема национального своеобразия

Интерес к бюрократической организации у Вебера не был случайным. Как мы уже знаем, конец XIX — начало XX века — это эпоха зарождения крупномасштабных организаций. Но если в США они возникали главным образом в частном секторе экономики, то в отсталой в то время Германии — преимущественно в государственном. Специфика развития капитализма в Германии состояла в том, что она до конца так и не освободилась от феодально-бюрократической системы. Как государство бюрократическое с остатками феодального уклада, Германия была похожа скорее на Францию, нежели на Англию или Соединенные Штаты.

Не только социальные институты, но и образ жизни немцев свидетельствовал об историческом своеобразии Германии. Немцы никогда до конца не разделяли принципов индивидуализма, присущих американцам, в большей мере они склонны к службе и в меньшей — к рискованному предпринимательству. Идеалы бюрократической государственной машины — гарантированная занятость, продвижение по службе, аккуратность и педантизм в исполнении своих обязанностей — как нельзя лучше подходили немецкой ментальности.

Естественно, что научная интеллигенция Германии — Вернер Зомбарт, Макс Вебер, Курт Книс, Вильгельм Рошер, Густав Шмоллер, Георг Зиммель — не могла пройти мимо важных политико-экономических вопросов. И самый главный среди них: почему Германия отстает от Англии и других капиталистических стран, в чем своеобразие ее исторической судьбы? Может быть, ответ кроется в особенностях национального характера или жизненного уклада?

Пытаясь найти объяснение этому явлению, представители немецкой исторической школы политэкономии, среди которых был и М.Вебер, сразу же и вполне однозначно отвергли не только английский путь развития, но и английский стиль мышления. Что характерно для островной державы? Почти идеальное развитие рыночной экономики. А что отличает материковую Германию? Огромные наслоения феодализма и бюрократии. Стало быть, система и принципы управления в двух странах различаются. А что свойственно идеям А.Смита и Д.Рикардо? Оторванность теоретических положений от жизни, абстрактность, спекулятивные построения. Немцы стояли за выявление исторической специфики страны и фактологический путь рассуждений.

В Германии идеи менеджмента, в частности социологии организации, развивали не столько инженеры, сколько академические ученые. Кроме Вебера можно назвать таких теоретиков, как Мюнстерберг и Кэттел. Но о них речь пойдет позже. Наконец, внутри социологии организации наиболее тщательно разрабатывалась именно теория бюрократии. Это и понятно, так как Германию можно считать страной, представляющей феодально-бюрократическую систему в той же мере, в какой Англию нужно считать представительным типом свободного или классического капитализма, а США — монополистического или современного капитализма.

Концепцию бюрократии Вебера [134] нужно понимать в тесной связи с его методологией идеальных типов, учением о социальном действии, рациональном экономическом поведении, организованных экономических группах, разделении и специализации труда, а также в связи с типологией власти и экономической социологией в целом. Однако самым важным для понимания бюрократии выступает принцип рационализации.

Историческая миссия рационализации

Рационализацию социального действия он понимал как всемирно-исторический процесс. Вовлечение европейских стран на путь индустриализации свидетельствует об этом особенно явно. Одним из характерных проявлений рационализации служит у Вебера замена внутренней мотивации и приверженности традициям

планомерным приспособлением людей к соображениям интереса и выгоды. Аффективные и эмоционально-психологические действия все больше вытесняются целерациональными. Индивид вступает в сделку, завязывает знакомства, поступает на службу, руководствуясь рассудочными соображениями. Он тщательно взвешивает все «за» и «против», учитывает издержки и возможные последствия своего шага.

Рационализация становится тотальной реальностью, исторической судьбой западной цивилизации. Однажды вступив на ее путь, Европа уже не способна свернуть с него. Рационализируется способ ведения хозяйства, рационализируется управление — и в сфере частного бизнеса, и в государственном секторе, — рационализируются образ жизни, мышление и чувства людей. Рационализация хозяйства усиливается благодаря отделению рабочей силы от средств производства. Отделение и присвоение тесно связаны между собой.

Присвоение обозначает такое состояние, когда рабочие в экономической организации, не являясь собственниками орудий труда, перестают быть и собственниками контроля над производством. Благодаря чему возможны, с одной стороны, использование рабочих-несобственников другими, теми, кто является собственником, а с другой — субординация и подчинение в сфере труда. Присвоение выступает у Вебера одним из центральных элементов категории «социальные условия производства».

Отчуждение и участие в управлении

Если подходить к оценке экономической реальности без эмоций, то отчуждение, присвоение и отсутствие контроля у рабочих до известной степени надо признать позитивным явлением. Они необходимы для рациональной экономики и организации производства. В самом деле, рабочие требуют повышения заработной платы, часто не считаясь с тем, каково положение предприятия на рынке, а оно может переживать кризис. Если бы рабочие владели контролем над производством, то свои узкогрупповые интересы они реализовали бы любой ценой, даже в ущерб процветанию предприятия и удовлетворению потребителей. Они настояли бы на своем

мирным путем, если бы владели, например, контрольным пакетом акций или решающим голосом в принятии управленческих решений. Поскольку же они отделены и от средств производства, и от управления, у них остается единственный мощный рычаг, но уже не совсем мирный и совсем неконструктивный — забастовки, стачки, рестрикционизм (сознательное ограничение нормы выработки).

Отчуждение работников от средств производства является положительным моментом в той мере, в какой оно, во-первых, ограждает управление от групповых амбиций и своекорыстных интересов рабочих, во-вторых, высвобождает предпринимателям руки для того, чтобы они занимались главным делом — выпускали высококачественную продукцию и удовлетворяли интересы потребителей, олицетворяющих собой все общество. Такое положение дел является рациональным. Но если фирма, компания, учреждение или организация отворачиваются от потребителя и работают только на себя, то это уже не рациональность, а нечто другое.

Одновременно с Вебером подобные мысли развивал Тейлор. Он также говорил об иррациональности группового эгоизма рабочих, разрушительной силе забастовок и рестрикционизма, разумности отделения рабочих от управления. Остается выяснить, почему столь непохожие друг на друга учения, жившие в столь непохожих по своему экономическому укладу странах, высказывали сходные мысли. Возможно, они открыли некие универсальные закономерности, присущие любому обществу, но в рамках строго ограниченного исторического периода.

Рациональность позитивная, по Веберу, прежде всего означает калькулируемость, количественный учет всех операций и действий. Рациональность негативная — это рациональность сама по себе, взятая как самоцель, рациональность, оторванная от живых интересов людей. Идеальным воплощением негативной и позитивной рациональности выступает бюрократия. Если она функционирует так, что лишь плодит лишние директивы, указы, законы и вообще бумаготворчество, то речь идет о негативной, т. е. нерациональной бюрократии. Позитивная, или рациональная бюрократия, напротив, экономит усилия, время, делает все более эффективно и качественно. Она — самая современная машина управления.

Легальный тип господства

Рациональность сама по себе является важной, но не единственной предпосылкой возникновения бюрократии. Такую же роль играет механизм господства, или власти. С их помощью Вебер обозначает не военные способы подчинения, например, захват, или удержание ключевых позиций в обществе, допустим, через насилие, а сугубо мирные. Власть и господство действуют экономическими способами, а оно представляет собой мирный, конструктивный путь достижения тех целей, которые в других обществах решаются военными средствами; известно, что завоевательные походы предпринимаются ради приобретения дополнительной рабочей силы, прибавочного продукта, сырьевых источников и капиталов. Захват населения другой страны и превращение его в рабов, военные трофеи и контрибуции — это тоже экономические акции и цели, но достигаемые немирным путем.

Мирный путь — это способ действий при котором вы получаете то же самое (рабочую силу, сырье, оборудование, прибыль) за счет рационального, умелого ведения дела.

Господство как социологическая категория власти у Макса Вебера — довольно противоречивое явление. Известно, что короля создает окружение, которое добровольно подчиняется ему. Он издает указы, ожидая, что их будут добровольно выполнять. Но добровольно ли? Ответ на этот вопрос служит ключом к выделению нескольких типов господства. Если подданные подчиняются в силу обычая, то это патриархальный тип государства, если в силу принуждения, то принудительный, если в силу удивительных качеств личности руководителя, то харизматический, если в силу признания верховенства закона над всеми гражданами, то — легитимный тип господства. Но в любом случае господство само по себе — это обязательно мирный способ установления взаимоотношений. А власть — это лишь часть, форма, элемент, проявление господства.

Выделив несколько типов господства, Вебер подчеркивает, что важнейший из них — легальный, или легитимный, с одной стороны, покоится на силе конституционных законов, и с другой — на целерациональном

действии индивидов, внутренним мотивом которого выступает не совесть, сострадание или аффект, а выгода, интерес. Современные парламентские государства — Англия, Франция, США — относятся именно к такому типу. В подобном государстве подчиняются не конкретной личности, наделенной сверхъестественными качествами, например, освященной церковью особе императора, а установленным законам. Перед ними все равны, на службе у легального порядка в равной мере находятся и управляемые, и управляющие (чиновники).

Наилучшим воплощением позитивной бюрократии является государственный аппарат управления. Если он состоит из людей честных и неподкупных, если его штаты набираются из специально обученных чиновников, то они будут относиться ко всем одинаково и действовать «невзирая на лица». На таком формально-рациональном принципе — перед законом все равны — основано и капиталистическое предприятие, и государственные органы власти. Если, конечно, они не превращаются в свою противоположность — негативную, или вырожденную бюрократию (квазибюрократию).

Сущность бюрократии

Бюрократия воплощает идеальный тип легального господства и формальной рациональности. Бюрократическая организация рассматривается Вебером как безличный механизм, основное правило которого — четкое и безошибочное функционирование, направленное на максимизацию прибыли. Чтобы достичь такой цели, необходимо знать, что:

1) организация свободна в выборе любого средства для обеспечения своей устойчивости (например, жесткой централизации власти);
2) индивиды работают таким образом, что могут быть заменимы, поэтому каждый обязан выполнять только одну задачу;
3) труд представляет собой наиболее подходящую меру успеха индивида и является для него основой существования;

4) поведение исполнителей полностью детерминировано рациональной схемой, которая обеспечивает точность и однозначность действий, позволяет избежать предубежденности и личных симпатий во взаимоотношениях.

Исторические типы бюрократии

Однако перед нами лишь внешний каркас, который в конкретные исторические эпохи наполнялся конкретным содержанием. Теоретически бюрократия является самым лучшим творением человеческой цивилизации. Она представляет собой высшую точку длительного исторического пути, по которому двигалась европейская цивилизация. На своем пути она отбросила другие типы социального устройства как ошибочные, предпочтя им легитимное господство. Чем лучше бюрократии, скажем, патриархальное господство, основанное на личной зависимости от господина его подданных? Основанием для назначения на должность здесь служит не профессиональная компетентность и служебная дисциплина, а личная верность. Не многим лучше сословная структура управления. Правда, здесь действует принцип сословной чести и отсутствует личная зависимость, но продвижение основано на имущественном цензе и личных отношениях. Не лучше и харизматический тип господства — власть выдающейся личности, которая требует чуть ли не слепого поклонения и безграничной преданности. История отбросила как несовершенный и этот тип управления. Она остановила свой выбор на бюрократии и легальном типе господства.

История свидетельствует, что чиновники впервые появились не в капиталистической Европе, а в Древнем Египте и Китае. О Египте мы говорили, а что касается Китая, то известно, что здесь уже в VII веке сделали попытку отдать управление на откуп профессионально подготовленным чиновникам. Но профессиональный менеджмент оставался для Китая явлением случайным, эмоциональная вера в магию и волшебство вытеснила рациональные соображения [8, с. 213]. Рациональная бюрократия современного типа не пустила здесь глубоких корней.

В отличие от других типов управления, бюрократия в принципе исключает личную зависимость, субъективный произвол и бесправие человека. Категория «привилегии» здесь заменяется категорией «компетентность», поклонение и преданность личности руководителя — служебной дисциплиной и корпоративным духом. Главным и в рациональном устройстве становятся не вера в харизму (божественный дар) или личная зависимость, а задачи организации, которые распределяются среди различных позиций как официальные обязанности. Четкое разделение труда делает возможными специализацию и повышение квалификации служащих. Служебные обязанности, круг задач четко определены и измерены. Они вписываются в контракт, они объективны, по ним можно отстаивать свои права в суде. В зависимости от того, как точно вы исполняете точно указанные задачи, вас аттестуют, продвигают, награждают, депремируют или увольняют. Все поддается расчету, гласности, все проверяемо и перепроверяемо. Чиновники конкурируют между собой, а руководство сравнивает их дипломы, квалификацию, стаж, результаты работы. Это означает, что организация может отбирать на конкурсной основе и с помощью профессионального тестирования самых достойных.

Достижение объективности через формализацию

Должностные позиции в бюрократической организации строго подчинены друг другу и расположены в иерархическом порядке. Каждое должностное лицо ответственно перед вышестоящим начальством и за свои личные решения, и за действия подчиненных. Величина власти руководителя над починенными четко обозначена. Его действия ограничены соответствующими правилами и инструкциями. Приказы начальника — не проявление его личной прихоти, а воплощение общих целей организации, т. е. всего коллектива, выражение общих интересов. Если директор увольняет своим приказом лодыря, то выигрывают все. Языком приказа с подчиненными разговаривают цели и задачи организации.

Формальные инструкции — не менее важный компонент бюрократии. Благодаря им возможны единообразие и согласованность в действиях подчиненных. Они

же обеспечивают взаимозаменяемость работников (в случае болезни или увольнения) и непрерывность деятельности организации. Если сотрудник уволился или заболел, организация не должна останавливаться. Гарантом непрерывного и бесперебойного функционирования выступает специальный административный штат, который ориентирован на обслуживание, с одной стороны, внутрифирменного персонала, в том числе рабочих и инженерно-технических работников, а с другой — внешних агентов, т. е. клиентов. И к «внутренним», и к «внешним» участникам должностное лицо обязано относиться одинаково беспристрастно, отбросив субъективные оценки. Беспристрастность призвана предохранить рациональные по своему характеру решения и действия сотрудников от влияния личных чувств и настроений. Сведение счетов начальника с неугодным подчиненным через увольнение последнего — пример скорее иррациональной, нежели рациональной бюрократии.

Что же получается? Рациональная бюрократия — это мощная система фильтров и защитных экранов. Она усложняет жизнь сотрудников, но одновременно предохраняет их от множества бед. Она бесчеловечна, но зато объективна и справедлива. Там нет места эмоциям, но нет места и произволу. Она тщательно сортирует и фильтрует людей, но делает это по совершенно объективным критериям. Такова идеальная модель рациональной бюрократии. А все, что нарушает или отклоняется он нее, это уже негативная, нерациональная или даже иррациональная бюрократия.

Статус наемного работника

Сотрудники организации — прежде всего наемные работники. Статус наемного работника выгоден подчиненному, поскольку не ставит его в личную зависимость от «шефа», но зато оставляет его под опекой и защитой законов государства и законов организации. Последняя может нанимать и увольнять работников, повышать или понижать в должности, сообразуясь не с личными интересами вышестоящего лица, а исключительно с целями организации. Статус наемного работника не позволяет организации использовать индивида сверх меры и по

произволу. Должностное лицо имеет четко установленный рабочий день, сверх которого без добровольного согласия его никто не имеет права занимать.

Должностные лица в бюрократической организации не выбираются на позиции, а назначаются. Поэтому они зависят от выше-, а не от нижестоящих. Назначение предполагает, что всю полноту ответственности за подчиненного отныне берет на себя вышестоящее должностное лицо. Причем, ответственность не следует путать с властью. Начальник не может по своему усмотрению, без достаточных на то оснований (иногда очень серьезных), уволить сотрудника. Последний заключает контракт на длительный срок, наделяется важными правами и подлежит защите от произвольного увольнения. Вознаграждение ему выделяется в виде жалования, а после отставки по возрасту назначается пенсия. Продвижение по службе, говорит Вебер, происходит либо по принципу старшинства, либо в зависимости от успехов в работе, либо по обоим принципам одновременно [134, с. 334].

Бюрократия как идеальный тип

Сравнение бюрократии и легитимного господства со всеми ранее существовавшими типами — патриархальным, сословным, харизматическим — убеждает в несомненном преимуществе первых. Бюрократия является самым сложным и рациональным устройством, когда-либо придуманным человечеством. Вебер был убежден в этом, но вместе с тем он прекрасно понимал, что в чистом виде рациональная бюрократия — иерархическая организация высококвалифицированных экспертов — в реальности не существует. Он предупреждал, что описывает только ее идеальный тип. Если вспомнить картину бесхозяйственности и нерациональности, изображенную Эмерсоном, то станет ясным, что даже такая передовая страна, как США, по крайней мере, в начале XX века, была далека от совершенства. Еще дальше отстояла от него Россия — и царская, и советская. Западной бюрократии здесь практически никогда не было. Вместо нее существовал некий паллиатив, синтез рационально-формального управления с

патриархальным и феодально-сословным. А подобное смешение, как известно, приносит вреда гораздо больше, чем пользы.

Бюрократия и социализм

Вебер утверждал, что социализм в гораздо большей мере, чем рыночный капитализм, требует бюрократии. Но то имеется несколько причин. Первая — наличие централизованного политического контроля над плановой, или бюджетной экономикой. Вторая — охват иерархическими отношениями не отдельных сегментов, а всего организма общества. Государство как основной поставщик бюрократов пронизывает сначала институт собственности (огосударствление собственности), а затем производство и социальную жизнь. Государственное распределение ресурсов и продуктов труда предполагает замену формальной рациональности материальной, что в конечном итоге ведет к нарастанию иррациональности в управлении. В управлении экономкой начинают преобладать мотивы политического и идеологического престижа типа «первая в мире страна рабочих и крестьян», «самое демократическое государство». Большое значение приобретают уравнительные тенденции в психологии масс, стремление последних идентифицировать себя с могуществом и властью, использование политической элитой массовых стереотипов, символов «нации» и «державы» [135, с. 624—625].

При таких условиях бюрократия из института рационального управления, технического инструмента эффективного руководства превращается в господствующую силу — «монократическую бюрократию».

Вопросы к главе

1. Сравните подходы к управлению Тейлора и Вебера. В чем они сходны и чем различаются?
2. Приведите аргументы «за» и «против» отстранения рабочих от участия в управлении.
3. Постройте сравнительную таблицу для рациональной и иррациональной бюрократии. Выпишите их характерные черты.

4. Прочитав дополнительную литературу, сопоставьте социалистический и капиталистический типы бюрократии. Чем они различаются?
5. Проследите историческую эволюцию характера, приемов, стиля и методов функционирования бюрократии от Древнего Египта до постиндустриальной Америки. Выделите основные вехи.

Конкретный пример 1

Египетская бюрократия

Социальное положение и материальное благополучие египтянина зависело от того, какую ступеньку в служебной иерархии он занимал. Доступ к службе был облегчен для знати, хотя не был закрыт для других сословий. Он зависел от уровня образования, поэтому счастливчики, попавшие в правительственную придворную школу, могли дослужиться до высших постов и завещать свой статус детям. Последние автоматически вступали в ряды аристократии, но служебную карьеру должны были начинать снизу — с должности обыкновенного писца.

Несмотря на множество должностей, точного разграничения функций не существовало. Отсюда споры и вражда между отдельными ведомствами. Характерная черта египетской бюрократии — широкое совместительство и параллельное существование системы должностей и системы чинов. Управление провинциями лежало на номархах, совмещавших судебную власть и сбор податей. Они назывались «начальниками поручений». Во главе чиновной знати стоял визирь, соединявший судебную, административную и полицейскую власть. Его именовали «начальников всего государства» либо «созерцающим тайны неба». На него возлагались обязанности издавать законы, повышать в чинах, устанавливать пограничные камни, улаживать конфликты между чиновниками. В его ведении находились государственный архив и шесть судебных палат.

Важным вельможей был также хранитель печати, или казначей. Его титул — «заведующий всем, что есть и чего нет». Под его началом состояли смотрители «двух житниц», рядовые писцы, «начальник царских угодий», заведующие царскими виноградниками, министр общественных работ (начальник работ), военный и морской

министры. Кроме них были коменданты крепостей, начальники караванов, главы замков, округов и деревень, начальники жрецов.

Представители знати носили титул «стоящий над людьми», обозначавший принадлежность к высшему сословию. Верхушка знати — князья — имели кроме того придворные титулы: «царский знакомый», «друг», «единственный друг». Венец карьеры чиновника — получение сана «имахи» — подданного царя. Он имел право еще при жизни строить себе гробницу. Обычным вознаграждением для верных подданных были саркофаг из казенных каменоломен, жертвенная доска, фасад гробницы для заупокойного культа, участок земли. За особые заслуги жаловались целые города. В своих посмертных автобиографиях, начертанных на стенах гробниц, вельможи обязательно перечисляли как свои заслуги, так и царские милости. В сохранившейся автобиографии вельможи Птамепсеса говорится, что он был воспитан во дворце вместе с царевичами, женился на старшей царевне, сделался верховным жрецом в Мемфисе и настолько возвысился, что «его величество позволил ему целовать свои ноги и не позволил ему целовать пол».

Чиновникам — гражданским и духовным — могли быть пожалованы особые привилегии — освобождение от повинностей (переноска тяжестей, выполнение поручений), кормления скота, полевых работ, постоя курьеров. За это они должны были не только ревностно выполнять свои обязанности, но и следить за благополучием своих подданных. В автобиографиях номархи гордились не только тем, что их любит фараон, но и тем, что отечески заботились о жителях вверенных им городов. В знак благодарности подданные называли своих детей именами любимых правителей.

Номархи с удовольствием повествовали о добрых делах. Один из них, по имени Амени, уверял: «Не было дочери бедняка, которую бы я обидел, не было вдовы, которую бы я утеснил..., не было голодного в мое время». Забота о подданных не оставалась незамеченной фараоном. Он щедро награждал чиновников, помня о том, что сильная центральная власть, патерналистский стиль управления препятствовали развитию центробежных сил и сепаратистских устремлений.

Повышение в должности сопровождалось не только дополнительными привилегиями (лично чиновнику и его

подданным), но и эмоциональным подъемом, высокой мотивацией. Вельможа Сиренповет возвысился до того, что стал «вторым из двух и третьим из трех на этой земле». «Я сильно кланялся, пока горло не лишилось дыхания. Я ликовал, когда меня подняли до неба,.. плясал подобно планетам. Мой город ликовал, мои войска ликовали,.. старики вместе с детьми были в радости».

Источник: Тураев Б.А. История Древнего Востока. Т. I. Л., 1936. — С. 198–203, 218, 221.

Вопросы к примеру

1. Какие наиболее важные ступени управленческой пирамиды можно выделить в Древнем Египте?
2. Каким образом происходило разграничение функций у высших должностных лиц?
3. Рассмотрите описанный в примере механизм повышения в должности и систему привилегий. Проведите параллели с современностью и с концепцией бюрократии Вебера.

Конкретный пример 2

Инструкция визиря Рехмира

«Выслушивая подчиненных, визирь должен сидеть на своем седалище. На полу должен быть ковер, за спиной и под ногами — подушка, в руках — палка. Перед ним должны быть развернуты 40 кожаных свитков с законами. По обе стороны стоят вельможи Юга, начальник кабинета — справа, докладчик — слева, секретари — рядом. Каждый выслушивается по очереди. Говорящего представляет курьер визиря. Визирю докладывают о положении дел в крепостях Юга и Севера, закрытии и открытии присутственного места, входящих и выходящих из царского дома. Ему докладывают о своей деятельности столоначальники.

После этого он должен идти на совет к царю и войти в покои раньше главного казначея, который должен ожидать у северного фасада. Когда оба сановника доложат друг другу о положении дел на текущий момент, визирь посылает открыть все двери царского дома, чтобы все могли входить и выходить с ведома курьера. Курьер должен распорядиться, чтобы все это было записано.

Всякое прошение на имя царя излагается в письменном виде и подается визирю. Когда к нему обращаются по поводу земельных отношений, визирь должен послать к просителю своего курьера — сверх слушания дела у поземельного инспектора уездного совета. Согласно закону, визирь должен вынести решение для земли Севера и Юга в течение двух месяцев, вблизи столицы — в течение четырех дней. Визирь регулярно заслушивает местных чиновников о поземельных отношениях в их уездах. Коменданты и сельские старшины обязаны письменно докладывать визирю в первый день каждого четырехмесячного периода. Заведующий царским столом и военный совет являются к нему, чтобы получить инструкцию об управлении войсками.

Все чиновники, с первого до последнего, являются в залу визиря, чтобы спросить его совета. Ему докладывают обо всем и он выслушивает все дела. Он назначает военных и гражданских чиновников для царской администрации. Визирь принимает и хранит у себя все документы номов, контракты, документы о храмовых доходах и налогах граждан, он составляет списки всех быков, наблюдает за каналами в первый день каждой декады, заботится о водоснабжении страны, разбирает тяжбы и дела об арестах, приграничные конфликты. Он заведует наблюдением выхода Сириуса и поднятия Нила. Ему предоставляют отчет все служащие на флоте от высших до низших чинов».

Этот текст, запечатленный на гробнице визиря Рехмира, является достаточно традиционным и стереотипным. Подробные описания своих должностных обязанностей и функций оставляли многие чиновники Древнего Египта. Иногда они иллюстрированы изображением деловых сцен: прием посетителей, тексты законов и списки должностей, дворцовый ритуал.

Источник: Тураев Б.А. История Древнего Востока. Т. — I. Л., 1936. — С. 264—270.

Вопросы к примеру

1. Можно ли считать, что визирь перегружен должностными обязанностями и функциями?
2. Как бы вы оценили уровень централизации власти — (высокий, средний, низкий) — у высших должностных лиц в Египте?

Глава 12

АДМИНИСТРАТИВНАЯ ТЕОРИЯ

Именно Анри Файоль (1841—1925) соединил идеи функциональной администрации Тейлора и старый принцип единоначалия (существующий «со времен царя Гороха»), в результате чего получил новую схему управления, которая и легла затем в основу современной теории организации. Файоля называют отцом современной менеджментской теории за то, что он был первым, кто поднялся над уровнем заводского цеха, обобщил принципы и искусство управления администрации в целом [96, с. 42]. Кроме того, его считают самым выдающимся европейцем, внесшим свой вклад в «классическую» школу менеджмента [15, с. 253].

Личность А.Файоля

Подобно американцу Ф.Тейлору, А.Файоль был инженером по образованию, предпринимателем по социальному положению и менеджером по интересам и личным качествам. Подобно Г.Эмерсону, Файоль являл собой личность неординарную, творческую, с разнообразными интересами и широкой эрудицией. Его, как и Эмерсона, больше притягивали философские и общенаучные аспекты менеджмента, осмысление его исторической и социальной роли в развитии современного общества, общие принципы организации и управления персоналом.

Файоль является автором книг по борьбе с пожарами на угольных шахтах, исследованию геологических формаций угольных месторождений, а также по искусству администрирования. В течение 30 лет от возглавлял крупную горнодобывающую и металлургическую компанию во Франции. Приняв ее в крайне неблагополучном экономическом состоянии, фактически на грани банкротства, Файоль к 1918 г. вывел фирму в число самых могучих и процветающих предприятий.

В своей главной книге «Общая промышленная администрация» (1916) Файоль обобщил управленческий опыт и создал логически стройную систематическую теорию менеджмента. Своей практикой в качестве эффективного лидера и своими работами, написанными живым и в то же время академически изящным стилем, Файоль доказал, что управлению можно научиться только в том случае, если теория строго сформулирована. Именно поэтому, выйдя в отставку, он посвятил свое время популяризации теории администрирования: выступал на различных конференциях и симпозиумах, создал французский Центр административных исследований и пытался применить свои идеи в реорганизации государственного и общественного управления. Они освещены в другой его книге — «Административная теория государства» (1923).

Управление как администрирование

Файоль намеренно употребляет термин «администрирование» вместо «менеджмент». Дело не только в том, что «менеджмент» специфически американский термин, а слово «администрирование» привычнее французам. Хотя и в этом содержится известная доля истины. Менеджмент порожден развитой рыночной экономикой, он возник в сфере частного предпринимательства, а не государственного, или некоммерческого управления. Его появление в XX веке символизировало ослабление роли государства в регулировании экономики.

Напротив, для более отсталой в тот период Франции, страны, где долгое время были сильны административные институты феодализма, где капиталистическая экономика выпестовывалась самим государством, управление неизбежно носило иной оттенок. Термин «администрация» в европейские языки пришел из латыни, на которой изъяснялись древние римляне, славившиеся жесткой централизацией управления. Поэтому он означает деятельность государства по управлению, совокупность государственных органов, осуществляющих функции управления. Термин «администрация» относится к высшей части управленческой иерархии, руководящему персоналу учреждения. В нем мало от

бизнеса и коммерции, зато много от бюрократии и командования.

Другая причина заключается в том, что административная деятельность составляла у Файоля только часть управления. Само по себе управление являлось значительно более широкой сферой. Управлять, по Файолю, означало вести предприятие к определенной цели, извлекая максимум из имеющихся в распоряжении ресурсов. Но вести к цели — значит, маневрировать на рынке сбыта продукции, следить за конъюнктурой и рекламой, наращивать технические мощности и контролировать оборот капиталов.

Администрирование же у Файоля образует лишь одну из шести функций управления и по степени важности стоит после пяти других видов деятельности — технической, коммерческой, финансовой, страховой и учетной. Администрирование воздействует только на коллектив предприятия, не оказывая никакого влияния на материальные и экономические факторы производства.

Тейлор и Файоль

В идеях Тейлора и Файоля больше сходств, чем различий. И не удивительно, поскольку оба они принадлежат к одной школе менеджмента. И Тейлор, и Файоль решительно выступали против сложившейся системы подготовки руководящих кадров, против излишнего развития у них инженерно-технических навыков в ущерб собственно управленческим. Файоль полагал, что чем выше должностной ранг руководителя, тем меньше ему необходимы технические знания и больше — организационные. Поэтому руководителей надо учить администрированию, а не инженерным дисциплинам. Тейлор пришел к тому же выводу по иным причинам: инженеров учат общим принципам организации, хотя и недостаточно, но их совсем не учат управлять людьми. Выпускникам технических вузов нужна как минимум годичная стажировка на предприятии, где они могли бы общаться с теми, кем завтра должны руководить.

Некоторые исследователи полагают, что Файоль, находясь на посту высшего руководителя, смотрел на

администрацию сверху вниз, что давало ему более широкий обзор проблем управления. Тейлор же, будучи техническим специалистом, вынужден был взирать на руководство снизу вверх. Подобной позиции придерживается, в частности, Д.М.Гвишиани [15, с. 255]. Но и Тейлор в конце своей карьеры занимал высшие руководящие посты. Он не был чужд широких взглядов на управление. Дело, видимо, в другом. Для Файоля руководитель — это прежде всего функционер. Хотя административные функции, согласно его подходу, существуют на любом уровне, даже у рабочих. Но чем выше уровень организационной иерархии, тем выше административная ответственность и власть, тем чаще руководитель выступает в роли администратора и функционера. Для Тейлора же руководитель никогда не был бюрократом, он всегда оставался «достигающим индивидом», человеком, способным принимать рискованные решения. Собственно говоря, понятие «бюрократия» — французского происхождения, оно выражает власть должностных лиц, но не предпринимателей или бизнесменов.

Функции управления

В теории администрирования Файоля две части. Первая связана с пониманием функций управления, вторая — с пониманием его принципов. У Файоля функция определяет сферу деятельности, ответственности и компетенции управленца. Она отвечает на вопрос, что делает руководитель. Напротив, принцип отвечает на вопрос, как руководитель делает это.

Файоль выделяет пять функций администрации: предвидение, организация, распределение, координирование и контроль. Исторически они означали важный шаг вперед. Еще недавно Адам Смит, подчеркивая значение управления, никак не дифференцировал управленческие функции. Единственной функцией предпринимателя оставалась инвестиция капитала в приобретение рабочей силы и оборудования. Тейлор продвинулся дальше и вел функцию планирования. Он назначил специального инструктора и выделил из общей системы управления специальное плановое бюро. В качестве самостоятельных действий управленца он

называл контроль и организацию, но не ставил их в число основных функций. Кроме них Тейлор рассматривал предвидение и координирование в качестве самостоятельных видов деятельности, но он никогда не говорил ни о каких функциях менеджмента, особенно высшего звена управления, и тем более в таком систематизированном виде, как у Файоля.

Файоль не просто перечислил основные функции, он заложил основы особого направления — структурно-функционального подхода в менеджменте. Функциональным его нужно считать потому, что управленческие функции — несущий элемент всего каркаса управления, исходная клеточка организационной иерархии. Структурным же подход Файоля является потому, что функции определяют структуру организации, а не выступают неким довеском к ней. У Тейлора одна функция (планирование) — одно структурное подразделение (плановое бюро). У Файоля 5 функций и целая система функциональных служб, которые составляли мозговой штаб компании. Новый подход получил название линейно-штабной структуры. Он и сегодня преобладает в менеджменте.

Современное определение управления включает все файолевские функции. Процессом управления принято считать сознательный, планируемый, направляемый, координируемый и организуемый процесс [39, с. 106].

Разработанная Файолем концептуальная модель функций оказалась настолько плодотворной, что дала жизнь многим современным школам и направлениям. В частности, школа управленческих процессов позаимствовала у Файоля функции планирования и организации, развив их дальше [96, с. 49]. После Второй мировой войны получил распространение подход, основанный на идее разделения функций управления. Его называют делегированием полномочий.

Дальнейшее развитие функциональных идей Файоля шло таким образом, что они получали новую интерпретацию. Старое понимание управленческих функций и организационной структуры изменилось. Иначе трактуется ныне термин «администрирование». Согласно Д.Макфарланду, администрация определяет главные цели и политику фирмы, а управление обеспечивает выполнение операций. И хотя функции администрации и управления взаимно пересекаются, их выполнением

не обязательно должны заниматься одни и те же люди. Вместе с тем, на любом уровне одно и то же лицо может делить свое рабочее время между выполнением функций администратора и управляющего.

Принципы управления

Если функции управления в большей степени ориентированы на организационную структуру, то принципы управления Файоля больше направлены на поведение людей. Они конкретны и выражают нормы организационного поведения. Всего их четырнадцать:

1) разделение труда,
2) власть,
3) дисциплина,
4) единство командования,
5) единство руководства,
6) подчинение индивидуальных интересов общей цели,
7) вознаграждение,
8) централизация,
9) иерархия, или скалярный принцип,
10) порядок,
11) равенство,
12) стабильность персонала,
13) инициатива,
14) корпоративный дух.

Различие между функциями и принципами в следующем. Функции — обязательные элементы управленческого процесса. Выпадение одного из таких элементов ведет к нарушению всей технологии управления. Они четко выверены, структурированы и являются частью «науки администрирования». Напротив, принципы воплощают субъективный опыт руководителя, его философию, они не жестко связаны между собой, поэтому могут заменяться, дополняться или существенно трансформироваться в зависимости от конкретной ситуации. Привязка к ситуации также не является жестко детерминированной. В противоположность закрытой системе функций, совокупность принципов всегда открыта, она обогащается за счет нового управленческого опыта. Принципы составляют особый раздел — «искусство администрирования».

Разумеется, не все принципы одинаково важны, чего не скажешь о функциях. Есть более важные и менее важные принципы. К приоритетным Файоль относил два принципа — единство командования и единство руководства.

Трудно сказать, по каким критериям дифференцировал свои принципы Файоль, но, зная их содержание, об истинных причинах можно догадаться. Некоторые принципы не имели особого значения, поскольку представляли собой афористические высказывания или точку зрения здравомыслящего человека. Допустим, принцип порядка сводился к простой формуле: «место для каждого и каждому свое место». Стабильный персонал и сплоченный коллектив нужны на любом предприятии. С этим никто не спорит в силу самоочевидности проблемы. То же самое следует сказать о корпоративном духе, равенстве, подчинении общей цели, дисциплине.

Все они выражают давно известные вещи, хотя их последовательное применение ведет к успеху. В принцип вознаграждения, в отличие от Тейлора, Файоль вообще не внес ничего нового, ограничившись перечислением известных ему систем оплаты и их оценкой. О централизации он в целом выразился еще более кратко: сама по себе она не есть ни добро, ни зло, все зависит от меры.

Принципы разделения труда и власти заслуживают особого внимания. Они определяют структуру организации и притом такую, которая во многом напоминает бюрократическую организацию Макса Вебера. Принцип разделения труда гласил о том, что каждое должностное лицо в иерархии должно специализироваться на выполнении определенного круга обязанностей. Без разделения обязанностей нет четкой координации действий, и любая фирма будет представлять собой неуправляемое сборище людей, где каждый делает, что захочет, дублируя функции другого. Если не осуществлено разделение обязанностей по подразделениям для выполнения конкретных задач, то не имеет смысла разрабатывать какую бы то ни было структуру организации.

Файоль, как и другие сторонники «классической» школы, полагал, что рабочие должны выполнять узкоспециализированные виды физического труда с ограниченным числом производственных операций. Низ-

ший, или исполнительский уровень связан с высшим иерархической лестницей промежуточных должностей. Интеграция и структурная целостность обеспечивается принципом, в соответствие с которым каждый работник должен получать приказы только от одного начальника. Сфера деятельности каждого должностного лица определена в терминах диапазона контроля, числа подчиненных и функциональных обязанностей исполнителей.

Власть у Файоля определяется как право командовать и возможность заставлять других подчиняться себе. Наибольшими правами наделены руководители высшего звена. Они же, как правило, обладают самым большим объемом знаний и компетенцией. Таким образом устанавливается прямая связь, свидетельствующая о рациональном устройстве всей организации. Руководители среднего и низшего звена обладают соответственно меньшими знаниями и властью.

Третьей переменной, тесно связанной с властью и знаниями, выступает ответственность. Будет справедливо, полагал Файоль, что чем больше власти и знаний, тем больше ответственности, и наоборот. Однако в действительности поведение менеджеров бывает совсем иным: они стремятся к наибольшей власти, но избегают ответственности. Файоль различал институциализированную (формальную) власть и персональную (неформальную). Первая вытекает из занимаемой должности, вторая — из индивидуальных качеств. Хороший лидер сочетает в себе и ту, и другую.

Концепция Файоля оставила заметный след в развитии менеджмента, и не только европейского. Разработанная им теория администрирования, функции управления и некоторые принципы поведения до сих пор активно применяются в практической деятельности.

Вопросы к главе

1. В чем специфика «администрирования» Файоля по сравнению с общепринятым его употреблением?
2. Прочтите работы Файоля и выпишите краткие характеристики функций управления.
3. Охарактеризуйте различия между функциями и принципами у Файоля.

Глава 13

«КЛАССИЧЕСКАЯ» ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТА

Движение «научный менеджмент» определило целую эпоху в развитии Соединенных Штатов. Оно активно заявило о себе еще в 80-е годы XIX века, достигло апогея приблизительно к 1910—1914 годами и оставалось законодателем интеллектуальной моды в менеджменте до конца 20-х годов.

Достижения и значение «классиков»

В течение пятидесяти лет плодотворной научной деятельности — десятков и сотен экспериментов в средних и крупных компаниях, учреждениях и организациях; активной теоретической работы; выступлений в печати; проведения научных семинаров, конференций, университетских лекционных курсов, формирования первых школ бизнеса и частных консультативных фирм — лидеры «научного менеджмента» и тысячи их сторонников заложили прочный фундамент науки управления, фактически изменили индустриальное лицо общества, создали качественно новый тип культуры труда.

Тейлор и Гантт, Эмерсон и Хелси, Джилбретт и Томпсон были не только талантливыми инженерами, но и выдающимися личностями, обладавшими широкой гуманистической ориентацией. То была новая генерация менеджеров, резко отличавшаяся по образу мысли и стилю жизни от своих предшественников — основоположников «научного менеджмента» викторианской Англии. Несомненно, каждый из них был по-своему индивидуален: Фредерик Тейлор скорее тяготел к практике и эксперименту, хотя его считают основателем философии менеджмента, а Гаррингтон Эмерсон по складу ума

скорее являл собой прирожденного философа и в то же время был неплохим консультантом, практиком-рационализатором. Генри Гантт, ученик Тейлора, большое значение придавал человеческому фактору, а Фрэнк Джилбретт увлекался фактически только процедурно-математической стороной менеджмента.

Сегодня их идеи считают архаичными, и новые поколения менеджеров посматривают на них свысока. И Тейлора — отца научной организации труда, и Эмерсона — первосвященника эффективности поругивают за гипертрофирование роли физических условий труда и материального вознаграждения, ограничение уровнем заводского цеха и невнимание к «человеческим ресурсам».

Структура «классической школы»

Однако сторонники «научного менеджмента» — не единственные представители классического периода в развитии мирового менеджмента. Как уже отмечалось, «научный менеджмент» — лишь одно (правда, центральное) направление в более широком научном образовании, так называемой «классической» школе социологии управления. Кроме американских инженеров, составивших основу «научного менеджмента», — Ф.Тейлора, Г.Гантта, А.Хелси, Ф.Джилбретта, Х.Хэтвейя, С.Томпсона, Г.Эмерсона, — к «классической» школе причисляют также английских, французских и немецких ученых. Среди них выделяются такие фигуры, как Л.Гьюлик, А.Файоль, М.Вебер, Л.Урвик, Дж.Муни, А.Рейли, Э.Бреч, Л.Аллен, М.Фоллетт и Р.Шелтон.

Таким образом, «научный менеджмент» как преимущественно американское явление правильнее называть направлением, а не школой, закрепив термин за всей «классической» школой, где были сильны также европейские традиции.

Основными подходами, составившими теоретико-методологический и научно-методический фундамент данной школы, выступают принципы научной организации труда Тейлора, социологическая теория бюрократической организации Вебера, административная система Файоля и «синтетическая» концепция управления Гьюлика, Муни, Рейли и Урвика. Все они объединяются в единую школу скорее хронологически и тема-

тически, чем организационно. И речи быть не может о каком-то научном сообществе или группе единомышленников, своего рода «незримом колледже». Ни Тейлор, ни Вебер не опирались непосредственно на идеи друг друга, хотя Вебер в своей работе «Экономика и общество» ссылается на систему Тейлора. В то же время «синтетический» подход возник как теоретическое обобщение всех предшествующих концепций менеджмента. Известно также, что Файоль признавал заслуги Вебера в развитии организационной теории. Но каждый из них шел самостоятельным путем.

Теорию управления в «классической» школе разрабатывали не только чистые теоретики, например М.Вебер, но и практикующие менеджеры. В США практических вкладчиков в теорию менеджмента называют еще «великими организаторами» (такое понятие предложил Эрнст Дейл). В большинстве своем это директора крупных фирм и президенты компаний, как, например, Генри Форд и Эндрю Карнеги. Джеймс Муни был президентом знаменитой «Дженерал Моторс». Вместе с Алленом Рейли он выпустил две книги — «Прогрессирующая индустрия» (1931) и «Принципы организации» (1939).

Формальная логика Муни и Рейли

Основная идея Муни и Рейли заключается в том, что эффективная организация — это система, построенная на строго формальных принципах. Только в таком случае она будет хорошо работать. Причем термин «формальные принципы» понимался ими не в узко-прагматическом ключе — как совокупность неких математических абстракций, приложимых к любой ситуации. Будучи опытными практиками и инженерами, они стремились сконструировать модель организации как конструируют машину, т. е. на основе логически связанных между собой и непротиворечивых принципов.

Для формализации организационных принципов они воспользовались логическими законами, открытыми в 1929 г. немецким ученым Левисом Ф.Андерсоном. Согласно теории Андерсона, каждый принцип описывается через процесс и результат. В свою очередь, каждый процесс и результат тоже имеют свои собствен-

ные принцип, процесс и результат. С помощью такой логической системы Муни и Рейли преобразовали структуру управления организацией следующим образом.

Таблица

Логические законы Муни и Рейли

	принцип	процесс	результат
принцип координации	власть, или координация	осуществление координации	эффект координации
скалярный процесс	лидерство	делегирование	функциональная дефиниция
функциональный результат	законодательно установленный, определяющий все другое функционализм	прикладной, или исполнительский функционализм	интерпретативный, или оценочный функционализм

Источник: [96, с. 50].

Каким образом следует понимать логические законы организации? Согласно подходу Муни и Рейли, первым и самым важным принципом организации выступает координация. Потенциально она содержит в себе все другие принципы. Если произвести логическую развертку принципа координации, то окажется, что он включает в себя скалярный процесс и функциональный результат. Последний же выражает предписание каждому члену организации того или иного круга обязанностей, а значит, определяет место и функцию индивида в иерархической пирамиде. Таким образом, принцип координации имеет 1) процесс (scalar) и 2) результат, или функционал. Точно так же расшифровываются и остальные принципы, подчиненные принципу координации.

Рассмотрим более подробно концепцию Муни и Рейли. Как мы уже видели, основным здесь выступает понятие «принцип». Этот термин употребляется в двух значениях — в дескриптивном и нормативном. С одной стороны, принципы описывают самые характерные и распространенные черты современных организаций. Они как бы вбирают в себя лучшее из практического опыта успешных компаний. Ведь какие бы цели ни

преследовала та или иная организация — прибыльные, благотворительные или сервисные, — обойтись без координации она никак не может. Это универсальная, типическая черта организации любого масштаба и вида — в бизнесе, религии, военном деле, просвещении, правительстве.

Изучая различные учреждения, компании и государственные организации, Муни и Рейли убедились, что действия людей должны иметь предписанный набор обязанностей и увязываться между собой. В совместной деятельности люди достигают большего эффекта, нежели порознь. О том и гласит принцип координации.

Такова дескриптивная сторона принципов. Нормативная же часть заключается в том, что принципы, каждый в своей области, требуют определенных и строго увязанных между собой действий. Принцип координации как норматив обязывает согласовывать должностные функции не только по горизонтали, но и по вертикали. Например, поднимая тяжелый предмет, который не по силам каждому отдельно, группа рабочих координирует свои действия в направлении к общей цели и общей выгоде. В такой согласованности и выражается преимущество организации.

Лидерство и скалярный принцип

Но для того чтобы координировать действия не двух-трех, а десятков и сотен людей, необходим центр, который регулирует и синхронизирует общие усилия. Иными словами, должен быть лидер, наделенный соответствующими полномочиями или властью.

Для одноразовых операций, например, поднятия тяжести, подходит неформальный лидер, взявшийся руководить лишь на время. Для долговременных организаций необходим постоянный лидер, в котором бы подчиненные не сомневались.

Личностные качества лидера здесь не так важны. Конечно, подчиненные не должны сомневаться в нем как в человеке, но главное — наличие права командовать и отдавать приказы. Законную силу им придает формальная структура власти, ее институциональный авторитет.

Менеджер в такой структуре должен рассматриваться не как «владелец» или носитель власти, а как представитель законной власти. Можно захватить власть или каким-то иным способом получить ее на время, но осуществлять эффективное координирование от имени такой власти нельзя. Необходим иной мандат и иные гарантии. Когда за спиной стоит иерархия власти, оформленная юридически, люди подчиняются не личности руководителя, а той структуре, что стоит за его спиной.

Вначале люди принимают легенду или миф об истоках власти, ее законном авторитете и лишь после этого соглашаются подчиняться. Кроме того должна быть некая доктрина, т. е. относительно стройная концепция или учение о том, какие высокие цели преследует данная организация, как она намеревается достичь успеха и принести счастье всем членам организации.

Скалярный принцип описывает вертикальную координацию. Термин «скалярный» произошел от слова «скейл», что означает лестницу, движение по социальным ступенькам вверх, карьеру. Скалярный принцип означает иерархическое построение организации, расположение уровней управления сверху вниз.

Лидерство как организационный принцип подразумевает власть и проявляется в делегировании полномочий. Некоторые свои полномочия начальник обязан передоверять помощникам. Если он этого не делает, то обрекает себя на выполнение чрезмерно широкого круга обязанностей, даже малозначительных, второстепенных. Оптимальное делегирование покоится на соблюдении меры. Излишнее делегирование чревато отказом от власти и ответственности, оно грозит размыть основу единоначалия. Лидер должен сосредотачиваться на решении только самых важных обязанностей, второстепенные он делегирует подчиненным.

Лидерство входит в скалярный принцип и конкретизирует его. Другой стороной данного принципа выступает понятие «функциональная дефиниция». Оно предполагает, что должностные обязанности на каждой ступеньке управления определены настолько детально и конкретно, насколько это возможно. Главный критерий — пределы ответственности должностного лица. Функциональная дефиниция, или функциональ-

ный принцип утверждает: три и только три функции лежат в основании всех других организационных функций — детерминирующая, прикладная и интерпретативная. Их можно назвать иначе, соответственно планированием, выполнением и контролем. Когда эти функции увязаны между собой, они составляют базис принципа координации.

Муни и Рейли иллюстрировали действие организационных принципов на исторических примерах. Так, экклезия — собрание жителей Афин — была вправе устанавливать, применять на практике и интерпретировать все гражданские законы. Иными словами, народное собрание управлялось в соответствии с функциональным принципом. Классическим примером управления по скалярному принципу служит римское правительство. Император Диоклетиан построил на нем иерархическую структуру территориального управления страной [113].

Муни и Рейли убеждены, что принципы формальной организации универсальны, они применимы во всех сферах, в том числе и в промышленности. Их вклад в развитие менеджмента заключается в создании причинно-следственной модели организации. Язык Муни и Рейли, особенно в книге «Прогрессирующая индустрия», очень труден для понимания, требует немалого напряжения и знаний. Однако все окупается систематичностью полученных знаний и точностью логических доказательств.

Эстафету принимают англичане

От Франции, Германии и Соединенных Штатов вернемся к Англии. После деятельности основоположников «научного менеджмента» в области менеджмента здесь наступило некоторое затишье. Правда, оно было относительным, так как внимание в конце XIX — начале XX века было сосредоточено больше на индустриальной психологии, где англичане достигли определенных успехов.

Однако к середине XX века Англия вновь заявляет о себе. В 30 – 50-е годы Лютер Гьюлик и Линдалл Урвик выпустили ряд книг, где проявили себя как систематизаторы и популяризаторы идей «классической школы»

менеджмента. В обобщенном виде здесь излагается то, что у Тейлора, Вебера и Файоля еще не приобрело законченной формы. Кроме того, Гьюлик и Урвик попытались как-то гуманизировать теорию своих предшественников. В докладе «Менеджмент как система мышления» (1955) Урвик высказался с решительной критикой тех, кто стремился представить тейлоризм в качестве бесчеловечной системы, а самого Тейлора — как холодного и расчетливого технократа.

Линдалл Ф.Урвик учился в Оксфорде, с 1928 по 1933 г. был директором Международного института по управлению в Женеве, вице-президентом Британского института управления, много раз приглашался для консультаций в США и другие страны. В 1934 г. основал собственную консультативную фирму, ставшую одной из крупнейших в Англии. Он автор более 40 книг и научных исследований в области менеджмента.

В 1934 г. Урвик издал книгу «Элементы администрации» [131], в которой задумал соединить в одно целое идеи Файоля, Тейлора, Рейли и Муни. Он считал, что менеджмент является социальной наукой, которой не хватает строгости и точности естествознания. Однако и существующих знаний вполне достаточно для эффективного управления, надо только систематизировать их на основе научного метода. Каким же способом шла систематизация в теории Урвика и Гьюлика, чего они добились в конечном итоге?

«Синтетический подход» Урвика и Гьюлика

Их подход состоял в расширении числа управленческих принципов и функций. В системе Файоля было 5 функций и 14 принципов. У Гьюлика появляется 7 функций, а Урвик перечисляет 29 принципов управления. Но благодаря такому расширению система элементов администрации Гьюлика, включающая планирование, организацию, комплектование штатов, руководство, координацию, отчетность и составление бюджета, приобрела более законченный вид. В ней не было пропущено ничего важного, и она учитывала все многообразие реальных ситуаций.

Файолевский принцип порядка («место для каждого и каждый на своем месте»), игравший у него не

самую главную роль, в концепции Гьюлика и Урвика становится главенствующим. Только теперь он повествует о необходимости «соответствия людей структуре». И вообще, организационная структура должна разрабатываться хладнокровно, но со знанием дела, как и любой технический проект. Строить организацию под людей — самый неперспективный путь, полагает Урвик.

К сожалению, именно этот принцип чаще всего нарушают на практике, особенно в научной сфере: раз имеется авторитетный специалист, то под него создается специальный отдел или лаборатория, независимо от того, нужен такой сектор для пользы дела или нет. Такая технология называется «пристраивать нужных людей».

Рациональный метод построения организации требует как раз иной логики: сначала создается продуманная структура, в которой нет лишних подразделений или уровней управления, а потом уже предпринимаются усилия для того, чтобы найти подходящих людей [131, с. 34 – 39].

Второй важный элемент эффективной администрации — принцип единоначалия, который иначе называется административной ответственностью одного лица. Фактически он совпадает с файолевским принципом, гласящим, что одно лицо не может подчиняться сразу двум руководителям. Если один исполнитель получает непротиворечивые, т. е. совпадающие приказы сразу от двух руководителей, то в этом ничего страшного нет. Налицо лишь ненужное дублирование, показывающее неэффективность управления. Но если приказы разные или даже противоречивые, то неэффективным становится само исполнение. Кроме того, распыляется ответственность административных лиц, неясно, кто должен отвечать за неправильный приказ.

«Классическая школа» первой выдвинула так называемый принцип департаментализации, который и сейчас эффективно применяется на практике. Согласно такому принципу, предлагалось строить организацию снизу вверх, тщательно анализируя на каждом этапе необходимость создания новых подразделений. Чтобы решить вопрос, нужны они или нет, надо было действовать в соответствии со следующей схемой:

1) выделить цель,
2) определить процесс или тип деятельности,
3) установить лицо или объект, с которым имеют дело,
4) определить место.

Если менеджер положительно ответил на все вопросы, т. е. выяснил, с какой целью создается новое подразделение, на чем оно будет специализироваться, кто и где этим станет заниматься, то это означает, что он точно установил функции и роль нового подразделения, его место в общей структуре организации.

Принцип департаментализации (создания новых подразделений — департаментов) тесно связан с принципом разделения власти, который требовал, чтобы каждому подразделению выделялась конкретная область (тематика, круг задач), где он бы обладал исключительной властью. В оточенной форме идею выразил в конце 40-х годов Г.Саймон [128, с. 22—26]. Он полагал, что индивид может получать приказы от разных начальников, но в случае конфликта должно быть только одно лицо, которому он обязан повиноваться.

Другой принцип, игравший важную роль в «синтетической» теории, получил название диапазона контроля. Гьюлик считал, что если работа разнообразна по содержанию и результату, рассредоточена территориально, то один начальник способен эффективно руководить небольшим числом людей [116, с.7]. Правда, он не ставил количественных рамок, ограничившись общей постановкой вопроса. Количественную меру диапазона контроля определили другие представители «классической школы», в частности, А.Файоль, Я.Гамильтон, В.Грайкунас и Л.Урвик.

Они установили, что руководитель крупного предприятия должен иметь не более 3—6 подчиненных [131, с. 126]. Почему нельзя держать в подчинении большее число людей? Ответ прост: человек не способен контролировать одновременно множество людей, его диапазон внимания определен психологическими и физическими особенностями организма. При арифметическом увеличении численности подчиненных количество возможных связей между ними, полагал Урвик, возрастает в геометрической пропорции [131, с. 125]. Сегодня ученые нашли более точные цифры. Так, Р.Дэвис считает: при физической работе число

подчиненных равняется 30 человек, при умственной — не больше 8 [15, с. 273. Прим.].

Чтобы снизить нагрузку на руководителя, Урвик предлагал делегировать часть его полномочий помощникам. Максимально возможное делегирование особенно необходимо для высших менеджеров. Им же Урвик рекомендует применять тейлоровский «принцип исключения»: уделять внимание лишь значительным исключениям и нарушениям установленных правил [131, с.110, 125].

Управление будет еще более эффективным, полагали Гьюлик и Урвик, если высшие менеджеры помимо всего прочего станут неукоснительно придерживаться «принципа соответствия». Этот принцип гласит, что на всех уровнях управления власть и ответственность должны совпадать и быть равными. Если власть велика, а ответственности никакой, то это дорога к произволу, а если на менеджера возлагают слишком большую ответственность, но не дают ему никакой власти, его действия окажутся безрезультатными. Поэтому ответственность лиц, наделенных значительной властью, является абсолютной только в известных границах, обозначенных статусом и полномочиями данной должности. И в рамках своих полномочий руководитель несет всю полноту личной ответственности за действия подчиненных ему людей [131, с. 45 – 46].

Значение работ Гьюлика и Урвика состоит в том, что они смогли соединить в единое целое подходы Тейлора, Файоля и Вебера, подогнали друг к другу различные принципы управления. Хотя сделать это было не так просто. Они не внесли ничего кардинально нового, не совершили никаких открытий, но после них теория менеджмента приобрела гораздо более научный и систематизированный вид [96, с. 56].

Подводя итоги рассмотрению отдельных персоналий и направлений «классической школы», целесообразно описать ее методологию.

Методология «классической школы»

Если оценивать ситуацию с точки зрения логики науки, то нужно сказать, что «классическая школа» в целом и движение «научный менеджмент» в частности

в первой четверти XX века переживали очень важный период. Он характеризовался превращением разрозненных, возникающих на практике методов и принципов рационализации производства в относительно целостную научную дисциплину. Можно говорить, что период накопления наукой отдельных фактов сменился периодом их систематизации и обобщения. Выдвигаются новые идеалы и ценности рационального переустройства капиталистического общества, формируются исходные принципы и концепции, образовавшие ядро первой парадигмы в зарубежной социологии менеджмента.

Поначалу «классическая школа» представляла собой довольно аморфное образование. Каждый мыслитель придерживался собственного подхода, никто не думал согласовывать его с другими или следовать единым нормам. Файоль, Урвик и Вебер по-разному оценивали одни и те же события, интерпретировали ключевые понятия и принципы организации. Тем не менее между ними существовало нечто общее, что и позволило историкам судить о них как о единой научной школе, имеющей собственную теоретическую платформу и даже свою философию управления. Ведь все они были порождением одной исторической эпохи. Отсюда общность мировоззрения и концептуального взгляда на мир у Тейлора, Файоля и Вебера.

Благодаря усилиям Гьюлика, Муни и Урвика теория «классической» школы приобрела наконец-то целостность и единство. Применение формально-логических методов к систематизации материала позволило выявить круг положений, ставших аксиомами управленческого знания. К ним относятся принципы специализации, департаментализации, диапазона контроля и единоначалия. Именно тогда иерархическая модель организации стала называться формальной: деятельность по достижению поставленных целей регулировалась формальной процедурой. Задачи распределялись как официальные обязанности, и все внимание администрации сосредотачивалось на поддержании функционирования организации.

Без малого полвека длился процесс изобретения, опытной проверки и шлифовки управленческих принципов «классической школы». Занимались грандиозной

работой представители нескольких поколений. Однако здание классической теории управления еще не было достроено, когда ему уже пришлось выдержать мощные удары критиков.

Уже в 30-е годы бюрократическая модель, как рациональный тип организации, подвергается принципиальному пересмотру. Обнаружились противоречия (по терминологии А.Гоулднера — дисфункции) в святая святых управления — формальной структуре. Неплодотворной показалась и попытка преувеличить роль самого функционирования организации (управленческого аспекта) в ущерб усилиям по достижению реальных задач (собственно производства). В частности, Ч.Барнард и Г.Саймон доказали методологическую противоречивость исходных принципов «классической школы». Как оказалось, на практике они использовались во взаимно исключающихся ситуациях.

Основы «классической» парадигмы организации

Фундамент «классической» теории управления заложили представители первого поколения — Тейлор, Файоль и Вебер, и сделали они это еще в первой четверти XX века. Исследования представителей второго поколения — Урвика, Гьюлика, Муни и Рейли велись уже в рамках оформившейся программы. Свои усилия они направили на расширение и детализацию исходных принципов, уточнение понятий и методов, повышение практических возможностей инструментов. Отчасти подобной работой занимались даже пионеры нового движения. Так, Джилбретт распространил рациональные приемы работы Тейлора на новые области, а Файоль переинтерпретировал управленческие принципы Тейлора, что привело к возникновению системы делегирования. Отчасти их деятельность разворачивалась уже в рамках «нормальной науки».

Однако завершение «классической» парадигмы представляло собой довольно сложный процесс. Некоторые принципы, в частности 4 научных принципа Тейлора, принципы бюрократии Вебера (особенно разделение труда) получили и теоретическое обоснование, и практическое применение. Ими широко пользовались менеджеры.

Но другие принципы, в частности принцип делегирования, «классической школой» был лишь предвосхищен. Он приобрел широкую популярность позже, во второй половине XX века, когда достигла расцвета совсем другая научная школа — движение «человеческие отношения».

Представители «классической школы» первыми натолкнулись на роль человеческого фактора, однако потомки не ставили этого в заслугу ветеранам. Честь открытия человеческого фактора на производстве принадлежит школе «человеческих отношений». «Классики» говорили о нем, но как-то между прочим. Только сторонники другой школы — школы «человеческих отношений» — уделили ему должное внимание, сделав его центральным пунктом своей теории. Человеческий фактор (мотивация, психологический климат, ценностные ориентации) для «классиков» оказался чужеродным. Он мало состыковывался с формальными законами организации, которым они посвятили основное внимание.

«Классическая» парадигма как обобщенная модель управления включала четыре компонента.

1. Символические обобщения, например, «каждая организация должна иметь четко определенную иерархическую структуру» или «чем выше уровень организационной иерархии, тем выше административная ответственность». Это своеобразные законы мира, регулирующие социальный порядок и предустановленность бюрократической гармонии.
2. Социально-философские обобщения о природе человека и социальной реальности, роли корпорации и бизнеса в обществе, которые составляют своеобразную картину мира.
3. Ценности. Они включают обоснование полезности менеджмента как управленческой дисциплины, его этические нормы, а также внутринаучные принципы типа непротиворечивости данных, направленности теории на изменение практики.
4. «Экземпляры» или образцы, в соответствии с которыми решаются новые задачи, например, тейлоровские стандарты «правильной» работы, нормы и таблицы, составленные с помощью хронометража, должностные справочники.

Формирование парадигмы свидетельствовало о достижении наукой определенного уровня зрелости. Критерием зрелости может выступать наличие картины мира или концепция человека. В «классической школе» человек интерпретируется как функциональное продолжение организации, сама же организация представляет некоторую сумму капиталов и рабочей силы.

В такой организации соблюдается приоритет общих целей над индивидуальными. Человек заслуживает доверия ровно настолько, насколько оказывается полезным; даже обычное общение между людьми содержит элементы влияния и подчинения, в основании которых лежит формальный авторитет. Распоряжения выполняются автоматически, а психологической компенсацией личностного дефицита служит гарантия безопасности, которая реализуется через ограничение ответственности исполнителей.

Создание парадигмы сплачивает научное сообщество вокруг общих ценностей и задач, снабжает их единым концептуальным языком, позволяет эффективно взаимодействовать друг с другом, обмениваться опытом и результатами исследований. Но она же становится определенным тормозом для дальнейшего развития, являющегося невозможным без отказа от фундаментальных принципов, которые в какой-то момент устаревают.

Тогда парадигма превращается в нечто самодовлеющее, навязывая ученым отжившие нормы и методы. Она нацеливает их на изучение только разрешимых средствами данной теории проблем и требует избегать всего того, что не поддается объяснению или измерению привычными способами. Так, например, хотя поведение человека и роль группового фактора представители «классической» школы никогда не игнорировали, но и не рассматривали их как самостоятельную, т. е. социально-психологическую, а не инженерно-экономическую проблему. Никто из них не думал, что со временем второстепенная проблема разрастется до грандиозных размеров и буквально свалит с нее грандиозное и казавшееся многим очень прочным здание классической теории управления.

Вопросы к главе

1. Чем различаются подходы американцев Рейли и Муни и англичан Гьюлика и Урвика, сформировавшиеся в рамках одного и того же «синтетического» подхода?
2. Чем формальный лидер отличается от неформального?
3. Что такое легенда в формальной организации?
4. Почему скалярный принцип характеризует вертикальную координацию?
5. Что такое оптимальное делегирование?
6. Почему в классификации Муни и Рейли делегирование относится к процессу, а не к принципу или результату?
7. Приведите конкретные примеры организации, где воплощался бы принцип «соответствия людей структуре» Гьюлика и Урвика.
8. В каких случаях принцип единоначалия помогает рационализировать деятельность подчиненных, а в каких — мешает?
9. Каким по величине должен быть «диапазон контроля» в бригаде станочников, армейском подразделении, научном коллективе? Пользуясь собственным опытом и дополнительной литературой, рассчитайте для каждого варианта численность подчиненных, которыми способен эффективно руководить начальник.

Конкретный пример

УРВИК Л. ЭЛЕМЕНТЫ АДМИНИСТРАЦИИ[1]

Дифференциация функций руководителя

В первую очередь Л.Урвик анализирует методы, применяемые для функциональной дифференциации, т. е. для распределения полномочий. Дифференциация основана на разделении функций на три главных класса: законодательные, исполнительные и судебные. Часто происходит так, оговаривается автор, что один и тот

[1] Реферат по книге Urwick L.F. The Elements of Administration. — N.Y., 1943. выполнила студентка 3 курса кафедры социологии организаций социологического факультета МГУ Любимова О. (1999)

же круг обязанностей содержит элементы всех трех функций. Важно не только выявить их, но еще и правильно определить, четко установить разграничение обязанностей, осуществляемых индивидами. В противном случае неизбежны дублирование работы и путаница.

Л.Урвик выделяет три основных метода определения границ полномочий: унитарный, последовательный и предметный. В последнем случае какой-либо должности приписывается ответственность за всю работу, касающуюся определенного вопроса или области управления, и этот вопрос определяет ее границы. Обычно этот метод называют функциональным. Но термин «предметный» кажется Урвику более точным и содержательным.

Когда используется унитарный метод, границы каждого круга обязанностей определяются в зависимости от людей, вещей и территории. Определение границ в зависимости от людей чаще всего можно встретить в армии. Командиру батальона подчиняются солдаты, служащие в этом батальоне. Пример определения границ в зависимости от вещей — фабрика, разделенная на отделы, каждый из которых производит определенный вид продукции. Определение в зависимости от территории встречается часто: например, региональные представители.

Унитарный метод

Унитарный метод может оказаться очень сложным. Проблема упорядочения большого числа индивидуальных случаев постоянно возникает в управлении. Система деления индивидов по алфавитному принципу для распределения обязанностей работников крайне неудовлетворительна, особенно если эта упорядочиваемая группа стремительно расширяется, как, например, в случае с армией во время войны. Систематизация имен в алфавитном порядке крайне неустойчива. Секции, образованные по алфавитному принципу, все время переформируются, бухгалтерские книги и картотеки делятся и т. д. Невозможно обеспечить постоянный баланс работы между секциями.

Самое простое решение — численное деление. Одним из видов работ, который сталкивается с постоянно растущим числом случаев, могут заниматься десять сек-

ций. В ведении каждой из них находятся случаи, номер которых кончается на одну из цифр от 0 до 9. Благодаря этому работа секций становится сбалансированной, что значительно упрощает их кадровую комплектацию. Но, пишет Урвик, граждане Великобритании серьезно возражают против того, чтобы их обозначали номерами. И пока они не откажутся от этого предубеждения, будут необходимы алфавитные индексы и перекрестные ссылки. Однако по мнению Урвика, номера как основание для систематизации и идентификации имеют столько преимуществ перед фамилиями, что их следует применять в различных областях управления гораздо чаще, чем это делалось в современный ему период.

Последовательный метод

Последовательный метод применяется тогда, когда какой-либо предмет проходит через ряд отделов, каждый из которых осуществляет определенную операцию или группу операций. Иногда этим методом слишком увлекаются, и каждая операция становится настолько элементарной, что ее может выполнить работник, не обладающий большим умом, искусностью и опытом. Однако, как отмечает Урвик, такая крайняя специализация создает больше проблем, чем решает. Если цель специализации — исключить механические и монотонные элементы из труда человека и передать их машинам, она находится в согласии с прогрессом. Но если ее основная идея — обращаться с людьми как с машинами, это насилие над природой используемого инструмента. Это не только ненаучно и аморально, это неэкономично.

Второй тип последовательного метода используется, когда границы круга обязанностей определяются в связи с определенным типом оборудования. Машинисток объединяют в одно бюро, артиллеристов — в батареи и полки, токарей — в токарный цех. Не все соглашаются, что такое устройство — только разновидность первого. Но во всех подобных случаях обнаруживается, что данное оборудование предназначено для выполнения одинаковых или сходных операций в некотором технологическом процессе. Группировка осуществляется ради извлечения выгоды из специализированного использования этого оборудования.

Л. Урвик делает три дополнительных замечания по поводу последовательного метода.

1) Не следует механизировать производственный процесс, не осознав полностью, что машина — это машина. У нее нет мозгов. Невозможно напрямую передать машине ручную работу, требующую хоть капли ума или рассудительности. Такая работа может осуществляться успешно, только если эти элементы уже предусмотрены в системе, — то есть, если ум и рассудительность проявляются в планировании и контроле над сырьем, его прохождением по конвейеру и т. д. Многих бедствий, случившихся в процессе механизации производства в Великобритании, можно было бы избежать, если бы половина денег, ушедших на покупку оборудования и выбор между сходными его типами, была потрачена на подготовку к его правильному использованию.
2) Даже после механизации производственных операций кто-то должен управлять машиной. И чем совершеннее машина, тем более монотонная работа остается человеку. Очень важно понять это и приложить все усилия, чтобы сделать работу более интересной. Заинтересованность, а не сдельная оплата, бонусы и другие формы финансового стимулирования является сильнейшим аргументом для сохранения фиксирования объема выработки. Даже монотонный труд может заинтересовать работника, если он знает, как выглядит его запись выработки. Если использовать фиксирование объема выработок таким образом, а не в качестве кнута или пряника, оно может способствовать эффективному руководству, даже в отсутствие материальных стимулов.
3) Специализация контроля над определенным типом оборудования не обязательно означает его физическую централизацию. Для контролера удобнее, если все машинистки или токари будут находиться в одном помещении. Но специализированный контролер, обладающий специальным знанием техники машинописи или токарного дела и наблюдающий только за работой машинисток или токарей, может осуществлять необходимый контроль над работника-

ми, которые находятся в десятке различных мест. За обычной дисциплиной может следить любой контролер. В тех случаях, когда машинопись или работа токаря являются составной частью производственного процесса, потеря времени и дезинтеграция, вызванные необходимостью перемещения продукта труда в какой-то центральный пункт, где производится данная операция, зачастую намного перевешивают преимущества постоянного наблюдения специализированного контролера за работником. Это не означает, что следует отказаться от центрального и специализированного контроля. Он существенно повышает эффективность. Но переходить с места на место должен контроль, а не работа.

В целом там, где применяется унитарный или последовательный метод, полномочия и ответственность начальника распространяются на всю деятельность, которая осуществляется в контролируемой им сфере, хотя определенные вопросы могут находиться в ведении более специализированного руководителя. В последнем случае общий руководитель обычно мало заботится об этих вопросах, хотя номинально несет за них ответственность. Он очень склонен считать, что подчиненные, занимающиеся этими предметами, напрямую подотчетны своему начальнику-специалисту, и беспокоиться о них — не его дело.

Предметный метод

Наконец, существует предметный метод распределения полномочий. В этом случае границы каждой должности определяются в связи с определенным вопросом или аспектом менеджмента или группой аналогичных предметов.

В определенных областях менеджмента, где необходим высокий уровень профессиональной подготовки (например, проектирование, бухгалтерия, право, медицина) долгое время нормальной практикой было использование технических специалистов с весьма широкими полномочиями. Но проблема интеграции власти этих специалистов и власти менеджеров, ответственных за повседневное управление работой предприятия, не всегда решалась успешно.

С одной стороны, такие менеджеры, нередко поощряемые руководителями-специалистами, отказывались заниматься подчиненными-специалистами, даже если те работали в подотчетных им отделах. Это ослабляло координацию, особенно в географически удаленных от главного управления филиалах. Обычно так случается, когда специализация уже прочно укоренилась.

С другой стороны, менеджеров, руководящих повседневной работой, возмущало любое предложение о специализации какого-либо предмета, ранее находившегося в их ведении, и они тайно и открыто сопротивлялись передаче власти специалисту по данному вопросу. Это обычно происходит, когда новый предмет только начинает отделяться от главного русла в менеджменте и его сравнительно недавно (менее 20 лет назад) стали считать требующим специализированного управления. В период написания работы «Элементы администрации» в таком положении находились сбыт, маркетинг, поставки, офис-менеджмент, кадровый менеджмент, технические разработки, планирование.

Необходимость специализации

У Л.Урвика не вызывает сомнений, что на всех типах предприятий существует тенденция к увеличению уровня специализации полномочий и, следовательно, к преобладанию предметного метода организации над унитарным и последовательным. Несомненно также, что это здоровая тенденция, способствующая более эффективному ведению дел. В XIX и XX вв. прогресс науки происходит столь быстро, что одному администратору все труднее становится хотя бы поверхностно изучить те области знания, которые необходимы ему для правильного понимания многих аспектов своей работы. Развитие техники происходит столь же быстро, и один человек не в состоянии следить за новыми идеями даже в какой-либо одной области и при этом выполнять свои ежедневные обязанности.

Урвик не считает, что менеджер должен всю свою жизнь специализироваться по одному предмету. Это может привести к увеличению числа людей с узким кругозором и вызвать трудности при подборе кадров на руководящие должности. Необходимо так распределять полномочия, чтобы, пока менеджер зани-

мает определенную должность, сама эта должность диктовала бы ему круг его обязанностей. Он не должен заниматься всем сразу, иначе он будет заниматься ничем.

Трудности координации

Равным образом нет сомнений, что предметный метод распределения обязанностей очень сильно усложняет координацию, и что этой проблеме было уделено недостаточно внимания. Причины этого очевидны. В случае с унитарным или последовательным методом границы должности конкретны и реальны. Независимо от того, является ли такое распределение ответственности удовлетворительным, здесь не так много поводов для спора.

В случае с предметным методом эти границы неочевидны. Они абстрактны и находятся в области идей. Даже если прилагается максимум усилий, чтобы их определить, все равно слова — вещь ненадежная, и каждый понимает их по-своему. Некоторые менеджеры предпочитают выполнять чужую работу вместо своей. Другие любят вести дискуссии о разграничении предметов ведения. Третьи никогда не ищут себе лишней работы, но, упустив из виду одну из своих обязанностей, изобретательно доказывают, что этим должен заниматься их коллега.

Кроме того, подчиненные часто считают трудным подчиняться сразу двум начальникам: тому, кто руководит их предметной специальностью, и тому, кто руководит производственной единицей, в которой они в данный момент работают. Если эти два менеджера находятся в плохих отношениях и их обязанности и взаимосвязи плохо определены, такие трудности действительно могут возникать. Но, по мнению Урвика, они могут быть и сильно преувеличены. Дело в том, что предметный метод является новым для многих областей бизнеса, и его надо еще «обкатать». В армии ни у кого не вызывает трудностей тот факт, что офицеры специальных войск и служб (артиллерия, инженерия, снабжение, медицина) должны принадлежать к своим собственным корпусам и одновременно подчиняться главному командованию дивизии или армии.

Уровни власти и ответственности

В любой форме сложной организации можно выделить семь градаций власти. Это не уровни одного и того же вида деятельности, а разные виды деятельности, отличающиеся по качеству и характеру.

1. Общий контроль и установление основных норм деятельности. Эта функция выполняется парламентом в британской политической системе или общим собранием акционеров в ООО.
2. Управляющая власть, то есть деятельность, осуществляемая правительством или советом директоров.
3. Связь между общей политикой и работой. В британской политической практике эта деятельность четко не выделяется. Но она составляет самую важную часть обязанностей министра по отношению к возглавляемому им министерству. В английской деловой практике это обязанности тех членов совета директоров, которые одновременно являются служащими компании (директор-распорядитель). Они поддерживают связь между советом директоров и руководителями более низкого уровня.
4. Управление работой. В британской политической системе эту деятельность осуществляют главы департаментов, заместители министров, несменяемые помощники министров. В бизнесе это функция директора-распорядителя или главного менеджера (в Великобритании), президента корпорации (в США).
5. Контроль над работой. Этим занимаются все те, кому главный распорядитель делегирует полномочия для руководства работой других, — в правительстве это иерархия чиновников, в бизнесе — различные разряды менеджеров, мастеров и т. д.
6. Работа. Любая властная цепочка кончается, когда работникам начинают делегировать уже не полномочия, а ответственность за выполнение определенных функций. Здесь начинается работа. Конечно, она может быть очень важной и обеспечивать высокий статус.
7. Отправление правосудия. Эта деятельность пока слабо развита и не имеет определенной формы в промышленности. Однако в государственном управлении это самостоятельная ветвь власти с собственной иерархией чиновников и юридических учреждений.

Контроль над работой

В результате такого деления власти на уровни в группу «контроль над работой» попадает очень широкий круг деятельности. Между главнокомандующим и рядовым существует приблизительно 14 военных чинов, между заместителем министра и клерком — 10 чинов, между рядовым рабочим и директором-распорядителем — 9 уровней.

Поэтому Урвик рассматривает принципы, лежащие в основе разграничения уровней управления. Он выделяет два главных вопроса, на которых должен строиться анализ взаимосвязи уровня управления и фактически выполняемой работы:

1. Какова степень контроля со стороны начальника?
2. Какова степень ответственности подчиненных за результаты?

Урвик приводит классификацию, отвечающую на эти вопросы.

Степень контроля	Ответственность подчиненных за результат
Общее руководство (подчиненные — технические специалисты)	
Обсуждение общего курса. Нет вмешательства в выбор средств и методов.	Достижение все более удовлетворительных результатов в соответствии с общей политикой компании без дополнительных инструкций.
Административное руководство (подчиненные — руководители отделов)	
Инструктирование по поводу общей политики компании, периодическое обсуждение средств и методов.	Достижение все более удовлетворительных результатов в соответствии с общей политикой без консультаций о методах
Исполнительное руководство (подчиненные — контролеры и квалифицированные рабочие)	
Частые консультации и советы	Разработка средств для достижения поставленных целей, выполнение работы по своей инициативе, принятие ответственности за результаты.
Общий контроль (подчиненные — рабочие, хорошо знакомые со своими обязанностями)	
Контролер доступен, но не вмешивается во второстепенные этапы работы	Поддержание удовлетворительного стандарта выработки без постоянного контроля
Исполнительный контроль (подчиненные — рабочие, занимающиеся рутинным трудом)	
Постоянный контроль над результатами работы	Точное выполнение стандартных процедур
Надзор (подчиненные — ученики)	
Постоянное наблюдение за способом выполнения работы и всеми мелочами	Дисциплина, внимание, стремление овладеть правилами работы

У большинства людей статус ассоциируется с трудовым стажем и вознаграждением за прошлую службу, и это обстоятельство представляет реальную опасность для демократических стран. В администрации существует постоянная проблема увольнения тех, кто не справляется с более сложными обязанностями, но приобрел статус, несовместимый с выполнением обязанностей низшего уровня. Для решения этой проблемы Урвик предлагает разграничить статус и функцию. Например, в армии офицерский чин определяется сроком службы и обычно является показателем успешности выполнения предыдущих обязанностей, а не важности обязанностей, выполняемых в данный момент.

Типы взаимоотношений

В результате распределения власти на несколько уровней и дифференциации функций возникают различные типы взаимоотношений между служащими. Урвик выделяет четыре главных типа:

1. Линейные отношения существуют между начальником и подчиненным, который ему прямо и непосредственно подотчетен. Они формальны.
2. Горизонтальные отношения — отношения между должностями в различных частях организации, неподчиненными одна другой. Обычно они неформальны.
3. Предметные или функциональные отношения появляются, когда обязанности распределены по предметному принципу, т. е. когда человек в силу своих специальных знаний и умений занимается определенным вопросом. Они могут и должны существовать бок о бок с линейными. Хотя они часто неформальны, Урвик считает весьма желательной их формализацию.
4. Штатные отношения — отношения между людьми, один из которых (или оба) действует как представитель начальника, осуществляет его власть под его ответственность. Ввиду деликатного характера штатных взаимоотношений неизбежны трения, хотя эти отношения формализуются и тщательно объясняются всем заинтересованным лицам. В бизнесе они очень редко применялись до 30 – 40 гг. XX в.

Принципы и методы не являются взаимоисключающими.

Существует распространенное заблуждение, что в эффективно работающей организации должен применяться только один из вышеперечисленных методов, а все остальные необходимо исключить. По мнению Урвика, такая точка зрения свидетельствует о недостатке внимания к реально существующим предприятиям. В каждом сложном предприятии обнаруживаются многие, если не все, упомянутые взаимоотношения и методы распределения обязанностей.

Очень важно, чтобы используемый метод сознательно и последовательно определялся и применялся с учетом определенных ограничений. Попытки пойти навстречу личным пожеланиям без оглядки на основные принципы используемого метода неизбежно вызывают трудности в будущем. Допустимые отклонения надо определять путем расчета и контроля без участия эмоций.

Доктрина

Сама по себе даже благополучная структура не может достичь совершенной функциональной координации. Точное распределение функций необходимо для установления гармонии в коллективе. Но такая гармония сама по себе не гарантирует эффективность координации (гармония мажет означать просто отсутствие трений). Власть сама по себе также не обеспечивает ее. Власть распространяется по цепочке, перпендикулярно, но согласование функций, особенно при высоком уровне специализации, происходит главным образом в горизонтальной плоскости. Поэтому Урвик рассматривает методы обеспечения горизонтального согласования функций.

Цитируя Маршала Фоша, Урвик пишет, что активное повиновение предполагает понимание. «В организации не может быть коллективной гармонии, если каждый участник не знает, какова цель». Определение цели — это главное назначение доктрины. Но важно, чтобы каждый член организации не только знал доктрину, но и чувствовал ее. Когда цель становится легитимной и желанной, возникает единство доктрины, которое переходит в единство духа — движущую силу, обеспечивающую максимум эффективности.

Обучение

Один из наиболее надежных способов обеспечения единства доктрины — единство обучения. В отличие от армии, в гражданской сфере обучению как фактору эффективности придается мало значения, а там, где ему все-таки уделяется внимание, рядовым работникам объясняют технические правила работы, а контролерам низшего уровня прививают элементарные навыки руководства. Из-за такого отношения упускается из виду важность обучения служащих всех уровней: в процессе обучения они могут не только освоить новые приемы, но и приобрести единство взглядов и подходов к проблемам, что очень важно для истинной кооперации.

Публикация

Урвик пишет что, на практике часто не достигается тот стандарт, которого требует чрезвычайная важность данного вопроса. Нельзя ожидать, что члены большой организации будут придавать большое значение координации или проявлять заметное внимание к пожеланиям начальства, если форма, в которой выражаются эти пожелания, не является четкой, последовательной, определенной и доступной для понимания. Однако на большинстве предприятий письменные инструкции не обладают этими достоинствами. Обычно либо никто не придает значения опубликованию информации, либо, наоборот, слишком много людей придает этому слишком большое значение. Централизованного контроля не существует, и подчиненные путаются в хаосе инструкций, которые не поддаются пониманию и дают множество поводов для спора.

Урвик не выдвигает чрезмерно сложных требований по этому вопросу. Их всего два:

1. Периодический ежедневный или еженедельный бюллетень, содержащий всю информацию, необходимую работникам. Параграфы должны быть пронумерованы и располагаться в числовом порядке с предметными заголовками.
2. Постоянные руководства, в которых по предметам собирается та информация из бюллетеней, которая имеет постоянную ценность.

Если число инструкций очень велико или возникают трудности при составлении бюллетеней и руководств, может быть необходимо иметь переходную форму в виде выдержек из периодических бюллетеней. Они должны включать только те параграфы, которые носят не вполне постоянный характер. Эти три типа публикаций — максимум того, что необходимо организации. Выпускаемые инструкции необходимо централизовать и жестко контролировать.

Комитеты

Комитет — это группа людей, которым предписаны определенные функции с условием, что они будут выполнять эти функции совместно в качестве корпорации. Такая организационная единица — альтернатива одному человеку, выполняющему данные обязанности. Опыт показывает, что эта форма имеет определенные недостатки. Комитеты медлительны, громоздки, расточительны, неэффективны и не способны к координации с другими организационными единицами.

Вот наиболее важные недостатки комитетов:

1. Они поощряют безответственность среди своих членов.
2. Будучи корпорацией, они менее доступны для санкций, чем отдельные работники, и поэтому демонстрируют меньшую внимательность и добросовестность и в то же время меньшую решительность.
3. Поскольку все члены комитета получают дополнительную зарплату, это очень дорогая форма организации.

Некоторые формы деятельности комитетам определенно противопоказаны. Например, комитет совершенно не может руководить. Он практически не способен к организационной работе. Он может только выполнять указания в очень жестких рамках. Его возможности очень сильно ограничены в таких областях, как прогноз, контроль, инспекция, нововведения, планирование, коммуникация, обеспечение дисциплины. С другой стороны, комитет — идеальная форма для отправления правосудия. Он полезен для рассмотрения результатов исследования и обсуждения общей политики компании.

Он может составлять инструкции и проверять цифры — это формальные элементы командования и контроля. Он может обучать своих членов и способствовать унификации мировоззрения, что является психологической основой для координации.

Главная цель

Цель командования, по Файолю, — следить, чтобы частные интересы не вредили главной цели. Части организации могут разрабатывать свои собственные внутренние цели, не связанные с главной целью и общей политикой предприятия и, возможно, несовместимые с ними. Такие цели — это интересы индивидов, работающих в разных частях организации, связанные с продолжительностью работы, поддержанием статуса и т. д.

Подобное соображение заложено в утверждении, что получение прибыли не может быть целью бизнеса. Возможность получения прибыли — это стимул и мотив для тех, кто вкладывает деньги в бизнес и владеет им. В то же время, возможность получения зарплаты — стимул и мотив для тех, кто работает на предприятии.

Прибыль можно считать полезным или вредным явлением. Это политический вопрос, который не должен рассматриваться в науке администрирования. Для изучающих эту науку важно, чтобы был стимул и чтобы он работал.

Смешение цели и мотива

Но считать целью бизнеса получение прибыли так же неверно, как и считать целью бизнеса получение заработной платы. Коммерческие предприятия существуют не для того, чтобы платить зарплату или создавать рабочие места. Для этого предназначены общественные работы. Коммерческие предприятия существуют для того, чтобы производить или распределять товары и услуги.

И обязанность тех, кому доверено управлять современным крупным коммерческим предприятием — поддерживать баланс между интересами, личными мотивами всех, кого затрагивает судьба предприятия. Во-первых, они обязаны сохранять капитал акционе-

ров. Но чтобы делать это эффективно, часто приходится объяснять акционерам, что им придется долгое время обходиться без дивидендов, так как это лучшее средство для сохранения их собственности. Иначе говоря, они должны сохранить возможность продолжения бизнеса и достижения его цели — а именно, производства или продажи каких-либо товаров. Пока не обеспечена возможность реализации этой цели, вопрос о прибыли не возникает и не должен возникать.

Равным образом, администрация не может платить зарплату ниже отраслевого стандарта, не рискуя вызвать трудовой конфликт, который может надолго вывести предприятие из строя. Те же соображения касаются отношений с поставщиками и потребителями. Если прибыль считается главной целью, то при благоприятствующем рынке появляется множество возможностей вести очень жесткие переговоры. Но мудрый администратор всегда будет взвешивать соотношение этих временных преимуществ и опасности, используя их, нанести вред благосостоянию предприятия и дальнейшей торговле.

Командование должно представлять общую цель.

Все эти примеры доказывают бессмысленность утверждения, что прибыль — главная или единственная цель бизнеса. Такое утверждение, по мнению Урвика, не соответствует действительности. Оно постоянно вводит людей в заблуждение и вредит эффективному администрированию. Во-первых оно не дает администратору возможности эффективно планировать, так как он не может достаточно точно определить цель. Во-вторых оно препятствует правильному пониманию и осуществлению фундаментальной цели командования — защиты главных интересов. Руководитель не может обеспечивать внутри предприятия подчинение всех индивидуальных интересов (честолюбие, жадность, борьба за зарплату, статус, личную власть) общему интересу, если во взаимоотношениях с внешней средой главной целью предприятия считается бесконтрольная реализация этих самых интересов.

Такие же соображения касаются других социальных групп, где мотив получения прибыли не играет главной роли. Если узкий круг руководителей пред-

приятия пытается обеспечить себе привилегии или преимущества, явно не связанные с основным интересом предприятия и не способствующие достижению цели, ради которой оно основано, — эти люди сами ослабляют свою власть и подчиненные это чувствуют. Такое руководство неизбежно обанкротится, так как проигнорировало «общий интерес» — главное оправдание права командовать другими.

Урвик не отрицает существование индивидуальных стремлений к материальным благам, власти, престижу. Но смешение этих мотивов с целями предприятия — опасное заблуждение. Оно делает невозможным любую научную теорию администрирования.

Централизация

Если обеспечение главного интереса — основа командования, причина его существования, то централизация — его основной принцип. Это не означает, что все командование на предприятии должно быть собрано вместе, в единственном центре. Наоборот, это повредило бы принципу делегирования полномочий. На любом крупном предприятии функцию командования должно выполнять множество менеджеров среднего звена. Но поскольку в любой организации в какой-либо форме должна сохраняться верховная власть, в командовании необходима централизация.

Функция командования, делегируемая подчиненным, подразумевает контроль только за частью предприятия. Поэтому оно подвержено влиянию групповых интересов. Вследствие этого важно, чтобы где-либо в структуре предприятия был внушительно представлен главный интерес, чтобы сбалансировать и согласовать энтузиазм различных подразделений.

Централизация начинается с соответствующей комплектации кадров. У каждого отдела должен быть энергичный и компетентный руководитель, которому могут быть делегированы полномочия. Результат централизации — моральный климат. Он, во-первых, формален и статичен — надлежащее распределение обязанностей и ответственности. В то же время он динамичен — сильный «боевой дух» среди работников предприятия.

Подбор и расстановка кадров

Обеспечить единство духа подчиненных и начальника — главная цель командования. Этого можно достичь благодаря соответствующему подбору и расстановке кадров: каждый работник должен занимать то место, где он принесет наибольшую пользу.

При подборе кадров важное значение имеет отказ от личных предубеждений и ограничений. Этот род административной деятельность имеет наибольшее значение для будущего предприятия. И именно в этой области администратор более всего рискует стать жертвой особенностей своего характера или выработать убеждение в своей непогрешимости, что является самым верным признаком неправильного самоанализа.

Несмотря на всю огромную важность подбора людей для работы на предприятии и поручения им заданий, соответствующих их темпераменту и способностям, руководители часто относятся к этому процессу с неописуемым легкомыслием и несерьезностью.

Причина этого двояка. С одной стороны, среди успешных руководителей широко распространено заблуждение, будто они хорошо разбираются в людях. Самоуверенность администратора в этом вопросе — верный показатель того, что на предприятии высокая текучесть кадров и многие работники находятся не на своем месте. С другой стороны, существует ощущение, что человеческая природа — это нечто неуловимое, что нет надежных способов ее измерения и что в любом случае ошибку можно исправить, уволив работника.

Урвик признает, что подбор кадров — очень трудное дело. Здесь не существует точных методов измерения, а те, что имеются, недоработаны и несовершенны. Но это не значит, что они не должны использоваться. Например, неразумно отказываться от психологических тестов на том основании, что они не могут ответить на все вопросы и дать полную информацию о человеке. Они могут дать представление об уме и различных способностях и склонностях. Они намного объективнее и справедливее, чем традиционные собеседования. Администратор, обладающий должной скромностью, будет приветствовать любую возможность избавиться от личностного элемента в своих суждениях.

Поскольку психологические тесты не могут рассказать о человеке все, администратор не может уйти от ответственности. В конечном итоге он должен полагаться на суждение, и его суждение будет более точным, если он осознает свою подверженность заблуждениям.

Доктор Кирилл Барт, крупнейший английский психолог, призывал с большим вниманием относиться к оценке людей и не ожидать слишком многого даже от специалистов. Мы можем справедливо относиться к людям и эффективно взаимодействовать с ними только при условии внимательного и индивидуального изучения; другого пути нет. Человеческая личность во всем ее многообразии — наиболее важный фактор социальной жизни и время, потраченное на ее изучение, никогда не будет потеряно зря. Об этом администратор должен всегда помнить.

Вознаграждение

Вознаграждение за выполняемую работу обязательно присутствует в любых отношениях найма. Она должна по крайней мере обеспечивать работнику физическое выживание (хотя иногда работник и администратор могут придерживаться различных мнений о том, что необходимо для этого выживания). Вопрос о том, что считать справедливым, сверх этого минимума, не всегда легко разрешим. С одной стороны, среди большинства работников распространено убеждение, что зарплату надо повышать. В то же время они считают, что необходимо устранить несоответствие в оплате выполнения примерно одинаковых обязанностей и что за одинаковые обязанности надо одинаково платить.

Администратор, со своей стороны, должен всегда иметь в виду, что он может потерять ценных работников, если не будет платить им столько же, сколько платит большинство предприятий за аналогичную квалификацию и круг обязанностей. Однако он не должен поддаваться на шантаж со стороны двух-трех ключевых работников и платить им зарплату, нарушающую баланс общей схемы вознаграждения. На практике уровень зарплаты менеджеров гораздо менее чувствителен к общим тенденциям на рынке, чем можно было бы ожидать. Работники склонны оставаться на своих местах и соглашаться с условиями, предлагаемыми их

предприятием. Поэтому оплата одних и тех же обязанностей на разных предприятиях иногда сильно различается.

Существует тенденция, с которой администратор должен постоянно бороться. Надбавки за трудовой стаж и выслугу лет могут привести к тому, что зарплата некоторых работников намного превысит рыночную стоимость их труда и тот уровень оплаты, который может себе позволить предприятие. Лучшее решение этой проблемы — создание схемы оплаты труда, в которой указаны минимальный и максимальный оклад каждой должности. Внутри этих пределов он может свободно варьироваться. Но администратор будет четко осознавать, когда он платит не за работу, а за выслугу лет, и помнить, что, когда эти вакансии освободятся, вновь нанятые на них работники должны получать стандартное вознаграждение.

Продвижение по службе

Проблема продвижение по службе, как и проблема зарплаты, часто осложняет отношения между работниками. Для молодых руководителей возможность карьерного роста иногда более значимый стимул, чем зарплата. И ничто так не отравляет атмосферу в большом коллективе, как убеждение, что назначение на высокую должность произведено не беспристрастно и не в интересах всей организации, а под влиянием фаворитизма или семейственности.

В целом, администраторы, особенно в бизнесе не уделяют достаточного внимания разумному использованию этой формы вознаграждения. Особенно большая осторожность и проницательность требуется при назначении кандидатов, пришедших извне организации. Любой коллектив выигрывает от периодического вливания «свежей крови». Но этот выигрыш будет упущен, если не удастся избежать возмущения в прежнем коллективе.

Вопрос о вознаграждении требует более серьезного научного исследования. Чтобы стимулировать работников и побудить их прилагать все усилия, можно использовать все мотивы, заложенные в человеческой природе (помимо прямой финансовой заинтересованности) при условии, что обращение к этим мотивам

правильно осознается и применяется. Сила такого обращения зависит от конкретного индивида. Один человек ответит на заслуженную похвалу увеличением выработки, а другой — увеличением самомнения. Сущность личностного аспекта командования — умение применять различные стимулы в нужной степени в нужное время к нужному человеку и воздержаться от неправильного их применения.

Санкции

Вопрос о санкциях, конечно, очень сложен. Бессмысленно иметь очень сложную систему правил и позволять людям безнаказанно их нарушать. С другой стороны, атмосфера современных организаций в демократических странах не благоприятствует формальному наказанию. Самое безвредное наказание становится более эффективным, чем жестокие меры, если нарушитель точно знает, что будет пойман и наказан и что об этом станет известно окружающим. Никому не нравится быть осмеянным, и большинство постарается этого избежать.

Инициатива

Разумный подбор и расстановка кадров, сопровождаемые приемлемой для персонала системой наград и санкций, приводят к возникновению инициативы. Главное свидетельство высокого качества управления — инициатива всех работников, свободно и энергично устремленная к целям предприятия. В отличие от механических структур, в организациях, состоящих из людей, нет другой движущей силы, кроме воли и решимости каждого индивидуального участника.

Критерий оценки работы администратора — его способность выявить конструктивные качества работников всех уровней и стимулировать их к совместным усилиям для достижения тактических и стратегических целей предприятия. Человек, способный навязать свою волю другим, может преуспеть благодаря своей силе и трудолюбию. Но движущая сила предприятия будет ограничиваться той энергией, которую может привнести он сам: это будет организация одного человека. Человек, способный объединить и связать воли всех работников — лидер. Он представляет цели большого

предприятия так, что они становятся доступными для общего понимания и вызывают энтузиазм у служащих всех рангов. Власть, которой он обладает, несравнимо больше власти руководителя-индивидуалиста.

Поэтому самое страшное преступление администратора — приверженность авторитаризму, нетерпимость к критике и возражениям, убежденность, что открытое разногласие — это проявление нелояльности. Нелояльность может проявляться в недостатке энергии при реализации решения, уже после его принятия, но не в процессе принятия решения. Если оппозицию стремятся уничтожить или подавить, значит, положено начало процессу превращения искренних и честных работников в подхалимов, которые, прежде чем высказать свое мнение, узнают как к нему отнесется начальник. Если этот процесс начался, он неотвратимо погубит всю организацию. Начальство лишится самого важного вклада, какой может сделать персонал — непредвзятого и бесстрашного высказывания своих мыслей. Энтузиазм будет задушен, а энергия — направлена внутрь, на реализацию своекорыстных интересов.

Моральный климат

Результатом правильного подбора персонала является моральный климат. Дух большого предприятия очень хрупок и чувствителен. Плохой моральный климат — это удушливый туман, сводящий на нет все усилия самых лучших сотрудников. И почти невозможно определить элементы, влияющие на эту атмосферу. Дух жизнерадостности и оптимизма — это нечто более глубокое, чем хорошее руководство, традиции, успешный менеджмент в прошлом, понимание того, что ради целей предприятия необходимо жертвовать личными интересами. Несправедливость может легко его разрушить, если ей позволяют совершаться в течение долгого времени. Поэтому в основе морального климата лежит принцип справедливости.

Справедливость

Справедливость означает не только законность, не только строгое следование букве правил, но и тонкое понимание их духа. Это соединение здравого смысла

и человеческой мудрости, которое позволяет нарушить все инструкции, чтобы выполнить золотое правило. Человек, имеющий возможность нарушить правила, никогда не должен делать это ради собственной выгоды.

В связи со справедливостью Урвик рассматривает еще один, более практический принцип. В промышленности по существу отсутствует самостоятельная функция отправления правосудия. Из-за этого подчиненный лишен защиты, которую обычно обеспечивает жесткая юридическая процедура. Поэтому администратор, если он хочет иметь репутацию справедливого судьи, должен обеспечить каждому полную возможность отстаивания своей позиции и исключить любые предвзятые утверждения.

Ни одно критическое заявление о работнике предприятия не может быть принято к рассмотрению руководителем без предварительного ознакомления с ним всех заинтересованных лиц. Достоверность любого утверждения проверяется с применением обычных законных процедур доказательства. Никакие неблагоприятные высказывания не могут быть зафиксированы в документах, пока заинтересованная сторона не ознакомится с ними и не получит возможность ответить.

Дисциплина

Справедливость возникает благодаря дисциплине. Дисциплина по Урвику — это организованный самоконтроль. Ни одна социальная группа не может существовать и преследовать общие цели без дисциплины. Поскольку каждый член группы хочет жить своей собственной жизнью, это тот минимум регулирования который делает общую часть жизни удобной и удовлетворительной, определенные правила выражающие общие чувства большинства и условия, которые необходимо соблюдать. Мы можем использовать возможности, предоставляемые нам обществом, только при условии соблюдения дисциплины. Дисциплина — это регулятор, позволяющий людям работать вместе, это самоконтроль, не допускающий, чтобы каждый действовал сам по себе.

Современная производственная дисциплина должна быть строгой и безличной.

Основой современного производства является наука. Для правильного выполнения научных процедур необходима высокая точность. А большинство людей беспечны и склонны «не беспокоиться». Реальная трудность заключается в том, чтобы заставить людей отказаться от бессистемной манеры работы и усвоить неизменную регулярность сложных автоматов.

Дисциплина должна быть безличной. Она не имеет отношения к воле менеджера или мастера и обусловлена особенностями орудий труда, сырья и технологических процессов. Дисциплина неизбежна, чтобы выполнение работы не сопровождалось авариями, и необходимость такой дисциплины очевидна для огромного большинства. Люди могут возражать против плохо составленных, неэффективных планов, но не против планок как таковых. Это объективная необходимость, а не прихоть начальника. И никто не будет сопротивляться объективной необходимости, если осознает ее. Люди понимают, что без дисциплины большая группа не может достигнуть общей цели.

Однако в каждом человеке есть склонность к бюрократизму. Время от времени составители правил так увлекаются своей изобретательностью, что забывают о главном предназначении любого правила — обеспечении выполнения работы.

«Красная лента»

Урвик заимствует выражение «красная лента» у Файоля. «Красная лента» — это правила, которые вытекают не из требований работы, а из чьего-либо увлечения процедурами как таковыми. С «красной лентой» необходимо бороться: она связывает руки тем, кто выполняет работу, и, если они не будут очень осторожны, им грозит опасность попасть в джунгли бюрократизма. Если человеком овладевает дух бюрократизма, никакая ересь не кажется ему столь опасной, как стремление продолжить работу. Оно мешает его любви к процедурам. Бюрократизм, пишет Урвик, — самый опасный наркотик в современном мире.

Именно последствия бюрократизма доводят благоразумных работников до сопротивления дисциплине. Лучшее средство для преодоления этого сопротивления — устранение «красной ленты»

Стабильность персонала

Человеческие учреждения, как и машины, должны быть «обкатаны». Незнакомые люди никогда не будут работать вместе так хорошо, как команда, в которой люди уже привыкли друг к другу. Однако время от времени персонал нуждается в обновлении и перестановках, так как накапливающаяся привычка к рутинным и однообразным действиям препятствует эффективности. В этом случае, в отличие от машин, люди оказывают сильное внутреннее сопротивление. Преодоление этого сопротивления в условиях огромного профессионального консерватизма является крупнейшей нерешенной проблемой демократии.

Историческая необходимость контроля

Понятие контроля и методы его осуществления более широко распространены и разработаны на предприятиях, чем другие рассмотренные аспекты администрирования. Во все века администраторы интересовались методами, позволяющими им знать результаты своих планов и приказов.

Необходимость такой информации сильнее всего ощущается в государственном управлении. Парламентское правление в Великобритании основано на контроле расходов, осуществляемом палатой общин через регулирование налогообложения и опеку над государственной собственностью.

Урвик отмечает забавную и почти универсальную странность общественной морали, касающуюся государства. Человек, который никогда бы не обворовал своего начальника или соседа, со спокойной совестью сфальсифицирует налоговую декларацию и ни за что не согласится, что это бесчестный поступок.

Что касается государственной собственности, то ею управляют государственные чиновники, получающие жалование и финансово не заинтересованные в экономии. Но их решения представляют огромный финансовый интерес для других. В течение многих столетий в Англии, как и в других странах, сфера государственных доходов была особенно подвержена коррупции. Но во второй половине XIX — начале XX в. в Великобри-

тании была построена система строгого контроля и аудита, которая значительно затруднила непосредственные финансовые махинации

Смена акцентов в идее контроля

До начала XX в. главная проблема с точки зрения как администраторов, так и общественности заключалась в предотвращении коррупции и преднамеренного казнокрадства в их бесчисленных формах. Существенные успехи, достигнутые в сфере гражданской службы в этом отношении, отодвинули вопрос непосредственных финансовых мошенничеств на второй план. Сейчас главная проблема заключается в предоставлении администрации и общественности данных, которые будут реально отражать результаты работы и обеспечивать прочную основу для оценки прошлой работы и планирования будущих действий.

Во-первых, необходимо помнить, как недавно в Англии появилось убеждение, что умышленная растрата государственных средств — исключительное и редкое явление. Строгий учет, сильное общественное мнение и высокие личные и профессиональные стандарты, сделавшие такое убеждение возможным — это недавнее достижение.

Необходимость административной этики

С другой стороны, вышеописанная смена акцентов поднимает более широкую проблему: являются ли достаточными существующие формы контроля, разработанные для предотвращения финансовых махинаций? Можно ли создать эффективную администрацию в современном смысле слова, могут ли администраторы играть должную роль в управлении государством без профессионального и этического кодекса, не поддающегося политическому давлению и препятствующего злоупотреблению политической властью?

Урвик подчеркивает, что в области администрирования государственные служащие должны быть профессиональными экспертами, каковыми не являются члены кабинета министров. В том, что касается техники администрирования (в отличие от политики) он должен применять как можно более научные методы. Но науч-

ность метода невозможна без признания того факта, что техника администрирования — вопрос правила, а не мнения. Более того, эффективные инструменты контроля не могут быть разработаны, если все заинтересованные лица не признают, что искажение статистических данных и другие нарушения правил администрирования так же неэтичны, как и растрата государственных средств. Профессиональная полезность государственного служащего заметно возрастет, если в ответ на приказ министра, противоречащий установленному профессиональному кодексу, он будет просить о переводе в другое подразделение и если от него будут ожидать соблюдения профессиональной чести, а не выполнения неэтичного приказания.

Новые идеи контроля в бизнесе

Методы предотвращения злоупотреблений в бизнесе и общепринятый взгляд на эту проблему также претерпели серьезные изменения.

Здесь было предпринято еще меньше усилий, чтобы сделать финансовый контроль абсолютно непроницаемым для воздействий, оказываемых на индивидов. Но в одном отношении бизнес от этого выиграл. Финансовый контроль в бизнесе стал несколько шире, чем дотошный подсчет каждого государственного пенса. Поэтому бизнесу было легче принять вышеописанную смену акцентов: к финансовым данным стали относиться не как к записям, предназначенным для описания прошлой деятельности и выявления злоупотреблений, а просто как к одному из аспектов общего статистического аппарата, измеряющего все направления работы предприятия.

Другим фактором, способствовавшим принятию новой точки зрения в деловом мире, была близость бухгалтеров и инженеров. Работая на одном предприятии, они не могли не повлиять на взгляды друг друга, несмотря на разницу профессиональных обязанностей. Таким образом, бухгалтер заимствовал у инженера интерес к проблемам измерения вне области финансов. Инженер начал применять свои профессиональные знания для решения проблем бухгалтерии. Он понял, что бухгалтерские данные могут дополнить его знания тех процессов, которыми он управляет. Он

пытается соединить все учетные работы на предприятии в единую систему.

Еще есть бухгалтеры, относящиеся к своим функциям по-старому: их обязанность — проверка бухгалтерских документов, получение недостающих данных и выдача сертификатов. Но большинство руководителей современных коммерческих предприятий не удовлетворены таким ограничением инструментов контроля. Данные, полученные через несколько недель после конца года или полугодия — это не то, что нужно для управления. Они требуют непрерывного предоставления данных, от месяца к месяцу, от недели к неделе, которые отражали бы факты, пока еще не поздно исправить неблагоприятные тенденции, и позволяли бы предсказывать будущее.

Контроль как непрерывная деятельность

Различные аспекты администрирования, выделяемые Файолем, Урвик представляет в виде сегментов полного круга. Прогноз ведет к планированию. Следующая операция — организация, имеющая результатом координацию. Затем идет командование и, наконец, контроль. Вслед за контролем вновь осуществляется прогнозирование, так как в соответствии с новой системой контроля смотреть вперед так же полезно, как и оглядываться назад.

Этот аналитический подход согласуется с более психологическим подходом М.Фоллетт к тем же проблемам. Она делает акцент на важности понимания взаимных реакций людей друг на друга. Организация никогда не стоит на месте. Она состоит из человеческих существ — живущих, изменяющихся, развивающихся, разрушающихся организмов. Все, что происходит, изменяет этих индивидов, модифицирует их взаимосвязи друг с другом. И окружающая среда, в которой эти индивиды работают и от которой они зависят, тоже изменяется. Происходит постоянное действие и взаимодействие факторов.

Мы можем выделять какую-либо проблему или вопрос. Мы можем делить время на секунды, минуты, часы, дни, недели, месяцы, годы. Но это деление — интеллектуальная условность. Ни одна проблема не существует изолированно. В самом процессе обсуждения идей люди

изменяют их и модифицируют ситуацию. Время — это континуум. Сегодня и завтра, этот год и прошлый год — это категории нашего рассудка.

М.Фоллетт пишет, что одно из преимуществ непрерывного планирования — это то, что круг или спираль не разрывается переходом от планирования к деятельности и от деятельности к планированию. Мы постоянно делаем ошибку, считая, что мир остается неизменным, пока мы к нему приспосабливаемся. Это не так. Положение дел постоянно меняется, мы должны его учитывать; учитывая положение дел, мы его меняем. Пока мы не начнем рассматривать контроль как непрерывную деятельность, мы не преодолеем заблуждение, что мы способны устранить проблему. Мы думаем, что устранили проблему, но в самом процессе устранения возникли новые элементы ситуации и появилась новая проблема, которую надо устранить.

Различие между контролем и учетом

Урвик ссылается на Файоля, который разграничивал учет и контроль. Учет он относил к шести существенным функциям и включал в него переучет товаров и инвентаря, подведение баланса, отчеты, статистику и т. д. Контроль он считал одним из аспектов администрирования и определял как наблюдение за тем, чтобы все выполнялось в соответствии с принятым планом, отданными распоряжениями и установленными правилами.

Влияние на функции бухгалтера

Современное понимание контроля влияет как на методы, используемые в бухгалтерии, так и на перечень данных, необходимых администратору. Деятельность бухгалтера становится намного более специализированной. В его обязанности не входит контроль. Ни при каких обстоятельствах он не должен указывать главам других отделов, что им делать. Это узурпация функций главного менеджера. Бухгалтер должен только предоставлять цифры.

Если согласиться, что идеал любой организации — продвижение к все более научному менеджменту, то сущность так понимаемых функций бухгалтера — стремление сделать данные как можно более беспристрастными, непредвзятыми и не вызывающими вопросов.

Данные, необходимые администратору для эффективного управления, рассматриваются во многих книгах. Каждое предприятие само вырабатывает систему, наиболее приспособленную к обстоятельствам. Но Урвик выделяет некоторые основные принципы.

Принцип единообразия

Все данные и отчеты, используемые для контроля, должны быть составлены с учетом организационной структуры. На их содержание не должны влиять люди, в должностные обязанности которых это не входит. К процессам контроля должен применяться принцип соответствия: власть и ответственность должны соответствовать друг другу. Поскольку ответственность предполагает санкции за невыполнение обязанностей, эти санкции должны соответствовать власти данного лица.

Принцип сравнения

Все данные и отчеты, используемые для контроля, должны отражать стандартный требуемый уровень выполнения работы, а также, если это необходимо, прошлый уровень. Это значит, что простое соотношение выработок за два каких-либо произвольных периода содержит мало информации. Перемены в экономических условиях могли совершенно изменить ситуацию и сделать цифры бессмысленными. Сопоставление реальной выработки с запланированной показывает, были ли реализованы намерения менеджеров, подразумевает исследование причин расхождения плана с действительностью и позволяет привлечь к ответу каждого, кто не выполняет свою часть плана, одобренного им самим.

Урвик считает, что распространенное мнение о трудности выработки стандартов преувеличено. Это не так уж сложно. Всегда можно установить некоторый уровень, к которому надо стремиться. Сначала он может быть достаточно произвольным. Урвик советует начать с вопроса: какова была бы идеальная выработка, если бы теоретически было возможно выполнить какую-либо работу идеально, без всяких потерь, вызванных несчастными случаями, болезнями, выходны-

ми и т. д. После этого разрабатываются ограничения, связанные с факторами, заставляющими работу отклоняться от совершенства. Администратор должен исследовать и объяснить эти факторы.

Принцип полезности

Ценность данных и отчетов, используемых для контроля, зависит:

a) от того, насколько правильно выбран рассматриваемый период
b) от времени, которое проходит между окончанием этого периода и использованием данных контроля.

Урвик вновь подчеркивает условный характер деления времени и основанных на нем умственных построений. Как правительство, так и бизнес склонны строить контроль вокруг дней и недель, месяцев и лет. Но для одной формы деятельности однодневный период контроля слишком длинен, а для другой — годовой слишком короток.

Ежегодные расчеты торговой деятельности не позволяют вовремя исправить тенденции, уменьшающие прибыль, чтобы они не повлияли на контрольный период. Ежемесячные данные необходимы хотя бы для того, чтобы осуществлять текущий контроль. Их точность с точки зрения бухгалтерии гораздо менее важна, чем их немедленная доступность сразу по окончании периода, к которому они относятся.

С каждым днем после окончания контрольного периода отчеты и статистика, связанные с ним, становятся все менее полезными. С этой точки зрения старый подход к бухгалтерии, нацеленный в первую очередь на предотвращение злоупотреблений и учет каждого пенса, представляет определенную опасность. Один отчет, предоставленный вовремя, стоит тысячи опоздавших.

Принцип исключения

Рабочий стол менеджера бывает буквально завален грудами писем и докладов, на каждом из которых он должен поставить резолюцию. Руководитель считает, что, уделяя внимание всем этим деталям, он поддерживает тесный контакт со всем предприятием. Принцип исключения в корне меняет такое положение дел. В со-

ответствии с ним, менеджер должен получать только сжатые, обобщенные и обязательно сравнительные отчеты, касающиеся при этом всех областей управления. Перед тем, как попасть к менеджеру, эти отчеты должны быть изучены ассистентом, чтобы указать на все исключения и отклонения от стандартов, как хорошие, так и плохие. Это позволяет менеджеру за несколько минут получить полное представление о достигнутом прогрессе или регрессе и дает ему возможность определить направления общей политики предприятия и изучить характер своих подчиненных и их соответствие рабочему месту.

Психологические основы контроля

Очень многие администраторы считают, что, если у них есть полный разработанный аппарат цифрового контроля, то они знают о предприятии все и контролируют его. Но это неверно. Все цифровые данные — только инструменты. Их истинная ценность зависит от того, что с ними будет делать администратор. В бизнесе, как и в любой ситуации, есть факторы, не поддающиеся арифметическому вычислению.

Если менеджер хочет, чтобы все было выполнено в соответствии с утвержденными планами, приказами и принципами, он должен убедиться, что эти планы, приказы и принципы не только поняты, но и интеллектуально и эмоционально усвоены теми, кто будет их выполнять. Интеллектуально — потому, что недостаточно понять букву плана, надо осознать логику, лежащую в его основе, иначе подчиненные не смогут правильно согласовать план с реальной действительностью. Эмоционально — потому, что никто не станет проявлять инициативу и энтузиазм по отношению к проекту, если он духовно с ним не связан.

Эффективное единство

Менеджер должен стремиться к контролю через эффективное единство. Единство — это процесс, а не результат. Различные части предприятия должны так сблизиться в процессе их взаимного приспособления, чтобы составлять единство, а не скопление отдельных элементов. Не надо устанавливать координацию меж-

ду двумя гармонично сосуществующими единицами: эти единицы должны превратиться в единство до того, как менеджер начал координацию. В любой ситуации мы должны отвечать на стимулы, нами же вызванные. Взаимодействие частей, создавая единство, изменяет их. Такое взаимоприспособление больше, чем просто приспособление. Оно не обеспечивает контроль, а само является контролем.

Власть возникает в результате процесса унификации. Каждый жизненный процесс подчинен власти, порожденной этим самым процессом. То же самое относится и к социальному контролю. Истинная власть возникает спонтанно в процессе построения интегрированного единства. Она не вся сосредоточена наверху. Администратор должен стремиться к аккумулированной власти, сплетающейся из взаимосвязанного опыта всех тех, кто выполняет какую-либо функциональную часть общей деятельности.. Чем более интегрировано единство, тем в большей степени контроль становится самоконтролем. Осуществляется идеал всех настоящих администраторов.

Боязнь контроля

Урвик излагает особый взгляд М.Паркер Фоллетт на психологию контроля. Она выявила, что люди боятся слова «контроль». Они чувствуют, что контроль ущемляет права человека. Этот страх говорит об отсутствии должного понимания нового подхода к контролю, который возник на современных предприятиях, управляемых наилучшим образом.

В частности:

1. Контроль осуществляется главным образом фактами, а не людьми. Правила поведения нам диктует «закон ситуации», а не чья-либо прихоть.
2. Центральный контроль подразумевает координацию различных видов контроля на местах, а не дублирующий контроль более высокого уровня. Успешное управление осуществляется не путем создания новых отделов и начальников, а путем поддержания связи между частями механизма, чтобы их взаимодействие порождало контроль. Дополнительные механизмы создают новые проблемы с внутренней ко-

ординацией, поэтому приходится тратить много усилий на поддержание равновесия, а не на развитие.

Принимая во внимание эти соображения, М. Фоллетт формулирует четыре общих принципа, которыми должен руководствоваться администратор, обеспечивая координацию:

1. Координация путем прямого контакта с лицами, ответственными за работу.
2. Координация на ранних стадиях.
3. Координация как взаимосвязь всех факторов ситуации.
4. Координация как непрерывный процесс.

Принцип прямого контакта

Работники, ответственные за какую-либо проблему должны контактировать непосредственно и решать эту проблему при личной встрече, а не при посредничестве высшего руководства. Необходимость властной цепочки не означает, что любое действие должно проходить через все ее звенья. Если руководитель хочет добиться истинной координации, он не только сам должен делегировать полномочия, но и проследить, чтобы это сделали его подчиненные. Ему также следует примириться с определенным процентом ошибок, которого не избежать в любом случае, и не допустить фрустрации и паралича инициативы из-за слишком частого и настойчивого требования соблюдать властный принцип.

Координация на ранних стадиях

Этот принцип логически следует из анализа природы решения, проведенного М.Фоллетт: решение — это только момент внутри процесса. Невозможно обеспечить строгое соблюдение нового принципа всеми участниками, если они с самого начала не участвовали в его выработке.

В высокоинтегрированной организации любое нововведение влечет за собой сложную цепь практических последствий, которые требуют соответствующих им обоснованных реакций. Эти реакции, однако, могут оказаться конкурирующими или несовместимыми, особенно когда они требуют ресурсов: денег, сырья, персонала, территории, оборудования и т. д.

Если существование всех этих относительных приоритетов признается с самого начала и если все участники готовы встретиться с уже предусмотренными трудностями, то высоки шансы приспособления или интеграции. Если, наоборот, план основан на общих пожеланиях без детального обсуждения тех аспектов проблемы, которые могут создать препятствие для кооперации, то шансы значительно ниже. Гораздо проще обеспечить принятие плана, если никто точно не знает, какие последствия он будет иметь, но гораздо сложнее осуществить такой план.

Взаимосвязь всех факторов

Недостаточно приспособить А к Б или помочь А приспособиться к Б. На Б влияет В, и А должен приспособиться к этой взаимосвязи. Любой процесс приспособления создает новую ситуацию. Координация означает изменение частей. Эта взаимосвязь каждой части организации с каждой другой ее частью, их взаимопроникновение и взаимовлияние — идеал, который никогда не будет реализован на практике. Но к нему надо стремиться.

Многие люди считают, что руководитель отдела должен подчинять интересы своего подразделения общему благу. Но Урвик утверждает: либо существование этого департамента не имеет смысла, либо его интересы должны учитываться целым. Они должны быть согласованы с другими интересами, но нельзя ими пренебрегать.

Координация как непрерывный процесс

Процесс приспособления распадается на две стадии. Сначала люди имеют дело с отдельной проблемой: например, менеджер по продажам и менеджер по производству разрабатывают согласованный план действий с учетом общей политики компании. На второй стадии они начинают классифицировать свои проблемы, находить сходства и различия между двумя возникшими вопросами. Они начинают спрашивать друг друга, не разработали ли они какой-либо способ решения проблем того или иного вида. Они создают прецеденты.

Однако каждый раз, когда люди решают проблемы, они создают новую ситуацию. Урвик отмечает, что

принципы, удобные для стенографического способа мышления — только ориентиры для действия. Если они становятся жесткими правилами, то теряют свою полезность. Они должны постоянно служить для выработки новых принципов и применения существующих принципов на практике.

Очень талантливый бизнесмен, написавший полное руководство по управлению предприятием, включил в него такую оговорку: «Если практическое применение этих инструкций вступает в противоречие с разумом и здравым смыслом, позвольте разуму и здравому смыслу одержать победу».

Вопросы к примеру

1. Начнем с конца. Объясните, почему талантливый бизнесмен, написавший полное руководство по управлению предприятием, включил в него оговорку, в которой принципы здравого смысла должны торжествовать над формальными принципами? Разве формальные принципы организации создают люди не здравые или недостаточно опытные? О каком здравом смысле идет речь?
2. А теперь вернемся в начало. Деление на законодательную, исполнительную и судебную власть пришло к нам, как известно, из политической мысли. Причем здесь менеджмент? Что нового в видении организации дало Л.Урвику полититологическое мышление? А, может быть, и сегодня актуальна его идея о трехчленности власти в организации? В реферате есть только постановка вопроса, но не раскрыта его суть. Вам потребуется проявить собственную фантазию.
3. Раскройте содержание выделенных Л.Урвиком три основных методов определения границ полномочий: унитарного, последовательного и предметного.
4. Внимательно прочтите раздел «Контроль над работой». Сравните его материал с тем, что вы знаете о диапазоне контроля. Между ними есть что-либо общее?
5. В шестой главе «Командование» есть такая фраза: «Командование должно представлять общую цель». Что она означает? Связана ли общая цель с такими категориями современного менеджмента, как миссия и философия компании?

Глава 14

ЗАРОЖДЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИИ И ЕГО РАЗВИТИЕ В СССР

Первые ростки научного отношения к организации труда и управления появились в России на рубеже XIX — XX веков, но особенно стали заметными в первые десятилетия XX века, когда в США и Европе приобрели широкую популярность тейлоризм, фордизм, файолизм и др. Попытки реализовать принципы НОТ предпринимались на ряде заводов накануне и в годы Первой мировой войны, но они носили скорее стихийный, нежели систематический характер. Причины, сдерживающие широкомасштабные инновации в российской промышленности, заключались в экономической отсталости страны.

Дореволюционный период

В начале XX века в России аграрное население преобладало над индустриальным. В 1911 г. Россия произвела готовой продукции в 10 раз меньше, чем Америка, хотя население ее почти в 2 раза превышало население США. На Западе интенсивность и производительность труда были гораздо выше, чем в России. А это означало, что уровень организации производства у нас был существенно ниже: в промышленности преобладали крупные фабрики, свидетельствовавшие о завышенной доле ручного неквалифицированного труда.

Отличительными чертами служили наличие огромной доли дешевой рабочей силы, низкая заработная плата, неограниченный рабочий день, пренебрежение элементарными требованиями техники безопасности, отсутствие наследственной рабочей аристократии, рабочих династий и устойчивого кадрового ядра рабочего класса. Рабочие, вчерашние выходцы из деревни,

по культуре и организации труда оставались все еще кустарями-отходниками.

Импорт в Россию иностранной техники, капиталов и специалистов сопровождался заимствованием прогрессивных идей в области НОТ и менеджмента. Первые упоминания о тейлоризме, как удалось выяснить И.А.Голосенко, появились в 1908 – 1909 гг. в узкоспециализированных журналах «Металлист» и «Записки Русского технического общества» [17, с.64]. Пик интереса к творчеству Ф.Тейлора падает на 1912 – 1914 гг. В ряде петербургских и московских организаций, в частности, «Политехническом обществе», «Русском инженерном обществе», «Обществе технологов», «Клубе общественных деятелей Петербурга», проходят публичные диспуты о западных новинках НОТ. Переводятся основные работы Ф.Тейлора, Ф.Джилбретта, Г.Гантта, Ф.Пиркгорста и др.

В столичной и провинциальной печати наблюдается настоящий бум вокруг идей тейлоризма, публикации о нем появляются в журналах «Русское богатство», «Вестник Европы», «Современник», «Юридический вестник», в газетах «Русские ведомости», «Русское слово», «Правда», «Биржевые ведомости». Только в газете «Утро России» за 1913 г. опубликовано около десятка материалов о Тейлоре и вопросах НОТ.

Венцом легитимизации идей Тейлора в России следует считать 1913 г., когда появился первый в мире тейлористский журнал «Фабрично-заводское дело», где систематизировалась самая разнообразная информация о создателе «научного менеджмента» [17, с. 65]. Мало где в мире самому Тейлору и его системе уделялось столь широкое внимание на всех уровнях общества — начиная со студенческих аудиторий и кончая профсоюзами, научными обществами, министерскими кабинетами и залами заседания Государственной Думы. В обсуждении приняли участие известные русские ученые, публицисты, политики: В.И.Ленин, И.Озеров, П.Маслов, А.Богданов, В.Воронцов, Р.Поляков, В.Хвостов, А.Болтунов, И.Поплавский, А.Глушко, Г.Алексинский, Н.Сарровский, В.Железнов и др.

Дискуссия вокруг тейлоризма развернулась еще острее после Октябрьской революции. Она приобрела государственный размах и политическую окраску. Воз-

можно, что широкий общественный интерес к Тейлору возник в России даже раньше и приобрел гораздо более глубокий характер, чем у него на родине (известность идеи Тейлора получили здесь только после слушания дела о нем в Сенатской Комиссии США в 1911 г.). То же самое произошло и с социологическим учением О.Конта, на которое россияне обратили внимание раньше, чем во Франции, а его влияние оказалось в России даже более значительным, чем на его родине.

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

Критиков тейлоризма (В.Воронцов, П.Маслов, И.Поплавский, Г.Алексинский) можно назвать приверженцами популистской ориентации. Они полагали, что в России при низком уровне организации производства и жизни населения, произволе предпринимателей и отсутствии законодательных гарантий внедрение системы Тейлора принесет больше вреда, чем пользы. Вернее, она принесет выгоды только бизнесменам.

Рестрикционизм, по мнению русских ученых, представлял нормальный способ защиты организма от переобременения трудом, а не хитрость отдельных работников. Поэтому замена артельной работы индивидуально-сдельной лишь расширит возможности для злоупотребления здоровьем рабочих. Российские предприниматели, полагали антитейлористы, позаимствуют у Тейлора то, что выгодно им, а не рабочим — «форсированный труд». Наиболее ярко выражает подобные устремления статья В.И.Ленина «Система Тейлора — порабощение человека машиной», написанная до революции.

Отношение Ленина к Тейлору — беспрецедентный в истории случай. До 1917 г. он оценивал его систему крайне негативно, о чем свидетельствует заголовок упомянутой статьи. Но вот произошла Октябрьская революция, большевики взяли власть. Главная их цель — доказать преимущества социализма над капитализмом во всех областях и прежде всего в производительности труда. Через четыре года после первой своей статьи, т. е. в 1918 г. Ленин на заседании Совнар-

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

Сторонники технократической ориентации («тейлористы»), в их числе Р.Поляков, Н.Сарровский, В.Железнов и И.Озеров, видели в этой системе символ научно-технического прогресса: тейлоризм победит старую систему управления и бескультурье, как в свое время паровая машина победила ремесленный традиционализм. Система Тейлора — проявление общемировых тенденций производства, и рост безработицы связан именно с ними, а не с тейлоризмом. Сторонники Тейлора указывали, что в его системе нет ничего, что способствовало бы ускоренному изнашиванию организма работника. Напротив, без НОТ такой процесс протекал бы как раз быстрее. Одновременно они предостерегали против механического переноса чужих идей: надо искать новые пути, учитывая исторический опыт нации и трудовую этику народа [17, с. 67 – 69].

Приверженцы тейлоризма ссылались на то, что в России задолго до Тейлора в области НОТ проводились похожие эксперименты. Так, в Московском высшем техническом училище еще в 1860 – 1870 гг. разрабатывались и внедрялись рациональные методы обучения профессиям, связанных с металлообработкой. В 1873 г. за эти достижения МВТУ на Всемирной выставке в Вене получило медаль Преуспевания. По свидетельствам в печати тех лет, США первыми начали применять русскую методику [26, с. 7].

Проблемами организации труда и профессионализации Л.Крживицкий начал заниматься в начале XX века и независимо от Тейлора. Он разработал уче-

ние о профессиональных типах и даже пытался построить карту «размещения в обществе способностей» [28]. На рубеже XX века усиливается интерес к социальным прогнозам, изучению различных форм профессиональной ориентации и социальной организации. Такой интерес во многом стимулировали экспериментальные исследования всемирно известного русского физиолога И.М.Сеченова, послужившие основой для созданного им позже теоретического учения о трудовых движениях человека.

Таким образом, теоретические основы учения о трудовом действии появились в России раньше, чем в Америке и Европе. Их практическим осуществлением занялся в начале XX века Велавенцев, который, согласно оценкам Гастева, «по методической стройности оставляет позади работы Джилбретта» [36, с. 658].

Постреволюционный период

Формирование отечественной науки управления и организации труда разворачивалось в 20-е годы на фоне острой дискуссии вокруг системы Тейлора и вопросов НОТ. «Тогда главные группировки, — писал П.М.Керженцев о I Всероссийской конференции по НОТ в 1921 г. — складывались под углом зрения принятия или непринятия тейлоризма» [27, с. 28]. Одни считали его приемлемым почти без оговорок, а другие почти целиком отвергали идеи Тейлора. Бывший народник Е.Максимов-Слобожанин считал, что этой системе при социализме нет места, поскольку исчезла объективная почва ее существования — капиталистические противоречия. Меньшевик О.Ерманский (из партии он вышел в 1921 г.) в своих работах по НОТ «почти совсем отбрасывает или замалчивает все положительные стороны тейлоризма» [27, с. 29]. Опасность такого подхода была очевидна, так как «по Ерманскому», по его учебникам велось преподавание НОТ во многих вузах.

Если антитейлористы умалчивали о достижениях западной теории рационализации, то тейлористы, которых было много среди инженеров и технических специалистов, напротив, некритически превозносили американские и европейские методы НОТ.

К «богдановщине», как называли антитейлоровское течение, примыкали тогда известные нотовцы Н.Лавров, П.Есьманский, А.Кан и О.Ерманский. Распространенным течением был и «файолизм», в котором технико-экономические, организационные и социальные стороны производства заслонялись личным началом руководителя. П.М.Есьманский, директор Таганрогского института НОТ, вел активную исследовательскую деятельность, опубликовал ряд ценных работ. Его институт успешно проводил теоретические и прикладные изыскания в области совершенствования методов работы администраторов, высшего руководства, психологии управляющего, структуры производственного процесса и выпускал журнал «Хозяйственный расчет».

Хотя уже в начале 20-х годов появились многочисленные центральные и местные журналы по НОТ, публиковались статьи, монографии и брошюры, вплоть до 1924 г. (до реорганизации ЦКК-РКК) движение НОТ еще не было координировано в масштабе всей страны. Недолго (с 1923 по 1925 г.) просуществовало добровольное общество за рациональное использование времени — Лига «Время». До переломного 1923 г. научное знание и практика НОТ находились в зачаточном состоянии. На этой, по выражению Н.А.Витке, «идеологической» фазе НОТ не стал еще профессиональной функцией или деятельностью, но держался «непосредственным упорством и энтузиазмом его носителей». В данный период «академическая мысль только начинает осмысливать НОТ и недоуменно стоит перед вопросом о месте НОТ в сложной системе современного знания» [11, с.136].

Длительная дискуссия вокруг тейлоризма касалась также вопросов производительности труда. Доказывая необоснованность попыток планировать заведомо низкие темпы роста экономики, А.К.Гастев проявил себя принципиальным защитником повышения интенсивности труда. В 1918 г. ЦК Союза металлистов поставил вопрос о борьбе за высокие нормы выработки, в связи с чем, пишет Гастев, началась пропаганда НОТ и прежде всего идей Тейлора. Против выступили профсоюзы ряда отраслей, а также некоторые ученые, в числе которых был и О.А.Ерманский. Однако «Ленин резко встал

по вопросу о системе Тейлора на сторону ЦК металлистов» [13, с. 290].

Многие в то время считали возможным достижение высокой производительности труда без его интенсификации, полагая, что у классового врага следует перенимать лишь теоретические достижения; учиться же у буржуазии дисциплине труда, его рациональной организации и культуре не только бесполезно, но и якобы вредно. Ленин назвал подобные убеждения предрассудками, облеченными в научную форму. Но тот же Ленин решительно критиковал тектологию Богданова за приверженность субъективному идеализму. Возможно, что в ее лице мы потеряли общесоциологическую теорию управления, причем совершенно оригинальную, самобытную.

Отсутствие однозначного отношения к зарубежным теориям, дискуссии вокруг системы Тейлора, перераставшие во внутрипартийную и групповую борьбу по основным вопросам НОТ, — все это и многое другое свидетельствует о переходности данного периода. В 1924 г. в «Правде» с тезисами «НОТ в СССР» выступила и подвергла острой критике «литературное течение НОТ» группа ученых (П.Керженцев, В.Радусь-Зенкович, И.Бурдянский, Г.Торбек, М.Рудаков и др.), а в 1930 г. в Коммунистической Академии состоялись публичные прения по докладу И.М.Бурдянского «Против механицизма в рационализации (ошибочность и вредность «теории» рационализации О.А.Ерманского)». Центральным моментом здесь был вопрос о соотношении концепции организации труда О.А.Ерманского и марксистской теории. Ерманского обвинили в искажении методологических формулировок К.Маркса. Так, теорию трудовой стоимости Маркса он переводил в термины расхода физической энергии человека. Обнаружилось, что принципы «положительного подбора», «организационной суммы» и «оптимума» он позаимствовал у Богданова, но умалчивал об этом.

Сам Бурдянский входил в так называемую группу «коммунистов-рационализаторов», занимавших марксистские позиции и ведущих ряд лет теоретический спор с Ерманским. Рационализацию труда Бурдянский считал не энергетическим, а социально-политическим мероприятием. Несмотря на ряд правильных положе-

ний, у него встречались и неверные высказывания. В частности, он полагал, что при социализме все будут работать в производстве лишь 2—3 часа, а остальное время заниматься общественной работой — дискутировать, читать, увлекаться спортом.

Перед II Всероссийской конференцией НОТ (1924 г.) четко выявились две теоретические группы — «группа 17-ти» (Керженцев, Бурдянский и др.) и «цитовцы» (Гастев, Гольцман и др.). Основные различия заключались в том, что первые в центр внимания ставили вовлечение масс в работу НОТ, а вторые, по мнению их противников, замыкались в узких лабораторных рамках, сводя всю практику НОТ к деятельности сотрудников научных институтов труда. П.Керженцев был глубоко убежден, что развитие НОТ должно происходить не путем указаний и предписаний из центра, а «лишь при энергичном и массовом почине самого пролетариата» [27, с.47]. Различия между двумя ведущими научными школами были достаточно относительными. Керженцев разделял, видимо, общее заблуждение о том, что Гастев и «цитовцы» до конца проповедуют методологию «узкой базы», подменяя широкую практическую работу лабораторными экспериментами. Не только «группа 17-ти», но и представители так называемой «группы литераторов НОТ» критиковали «узкую базу» ЦИТа. На конференции раздавались голоса о том, что ЦИТ готовит «придатков к машине», другие обвиняли цитовцев в том, что они чрезмерно интенсифицируют труд рабочих.

Иногда полемика выходила за научные рамки, становилась способом сведения политических счетов. Позже, в середине 30-х годов, многим нотовцам припомнили полемический задор, с каким они выступали десять лет назад. Но как бы ни спорили между собой сторонники и противники Тейлора, всех или большинство постигла печальная участь: в их биографии значится роковые годы смерти — 1937—1938.

20-е годы — это, пожалуй, самый интересный и плодотворный период, когда отечественная наука управления создала теоретические концепции и практические методы, сопоставимые с лучшими зарубежными образцами. Ни до, ни после этого она уже не знала столь высокого подъема. Короткий период в 10—15 лет

дал нам подлинные образцы социологии эффективного управления, которые в последующие 50 лет не только не были развиты, но фактически полностью утрачены.

В те годы существовало около 10-ти научно-исследовательских институтов НОТ и управления, тысячи бюро, секций и лабораторий НОТ — первичных ячеек массового рационализаторского движения; по проблемам управления и НОТ выходило около 20-ти журналов.

В 20-е годы теоретические основы науки управления, понимаемой широко — от управления всем народным хозяйством до руководства отдельным предприятием, государственным учреждением и деревенским хозяйством — развивали такие крупные ученые, как А.Чаянов, Н.Кондратьев, С.Струмилин, А.Гастев, А.Богданов. Каждый из них представлял собой неповторимую индивидуальность, яркий исследовательский и публицистический талант, оставивший заметный след в истории. Гастев, Чаянов и Богданов кроме того обладали несомненным литературным талантом, писали фантастические романы, повести, рассказы, стихи. Не менее яркими фигурами представлен и второй эшелон управленцев — Ф.Дунаевский, Н.Витке, П.Керженцев, А.Журавский, О.Ерманский, если к ним вообще применимо понятие «второго эшелона». Они проводили серьезные научные исследования, публиковали книги и статьи, возглавляли институты и комитеты, выступали пропагандистами нового стиля управления. Сюда можно причислить плеяду крупных психологов, занимающихся психотехникой, профессиональным отбором, изучением человеческого фактора. Это В.Бехтерев, А.Кларк, А.Лурия. Практическими проблемами управления вплотную занимались видные политические деятели — В.Куйбышев, Н.Бухарин, Ф.Дзержинский.

Таким образом, можно говорить о том, что зарождение науки управления приобрело в 20-е годы широкий общественно-политический резонанс.

Тектология А.Богданова

Среди теоретиков управления, несомненно, выделяется фигура А.А.Богданова (1873 — 1928) (его настоящая фамилия Малиновский). Закончив в 1899 г. медицинский факультет Харьковского университета, Богданов

рано увлекся политической борьбой: возглавлял группу боевиков, неоднократно подвергался арестам и ссылкам, сотрудничал в большевистской печати, избирался в руководящие органы партии. Он известен как выдающийся экономист, философ, писатель, ставший одним из основоположников отечественной научной фантастики. В своем романе «Красная звезда» (1908) предвосхитил элементы АСУ, предсказал ракетный двигатель на основе расщепления атома. Его описанием космического корабля («этеронеф»), которым заинтересовался К.Циолковский. Богданов организовал и возглавил знаменитый Пролеткульт, а в конце жизни — первый в мире Институт переливания крови. Богданов олицетворял собой русский тип подвижника (пассионария, по выражению Л.Н.Гумилева). Умер в результате неудачно проведенного эксперимента: он перелил себе кровь зараженного больного.

Научный кругозор Богданова простирался от истории рабочего движения, политэкономии, социологии, психологии, литературоведения и философии до геронтологии и гематологии. В фундаментальной работе «Тектология. Всеобщая организационная наука», написанной в 1912 г. и неоднократно переиздававшейся, он пытался отыскать универсальные принципы организации, присущие и живой, и неживой природе.

Изобретение нового термина Богданов объяснял так: в греческом языке от одного корня образовался целый куст новых понятий: «таттейн» — строить, «тектон» — строитель, «таксис» — боевой строй, «технэ» — ремесло, профессия, искусство. В подобном ряду заложена «общая идея организационного процесса». Отсюда и название книги. До Богданова термин «тектология» применял к законам организации живых существ только Геккель.

Все проявления человеческой жизни, говорит Богданов, буквально пронизаны организационными принципами. Повседневная жизнь и человеческая речь, социальное общение и трудовая деятельность, экономические действия и мышление выстроены в определенном плане, у них есть своя логика и последовательность. Иными словами, они не могли бы существовать, если бы не были организованы. Перефразируя знаменитый афоризм Декарта, Богданов говорил: «я органи-

зован, значит, я существую». Тектология — учение о строительстве — приобретает поистине универсальный смысл. Богданов тщательно прослеживает организующее начало, принципы тектологии в конкретных формах поведения и образа жизни людей, поведении живых существ, в неорганической природе, в человеческой истории, наконец, в социальной структуре общества и трудовой деятельности.

Богданов сформулировал «закон наименьших», согласно которому прочность всей хозяйственной цепи определяется наиболее слабым ее звеном. Этот закон, как и все другие законы тектологии, универсален. Он действует во всех сферах общественной жизни. Во время войны скорость эскадры определяется наименее быстроходным кораблем. Если командир эскадры намерен повысить боеспособность своего подразделения, он должен увеличить скорость отстающих судов. Если правительство заинтересовано поднять производительность общественного труда, оно обязано увеличить эффективность отстающих звеньев народного хозяйства. Идея «закона наименьших» легла в основу метода сетевого планирования и управления.

Неизвестно, повлияла ли идея «наиболее слабого звена» Богданова на В.Ленина, но известно, что и он высказывал сходные мысли. Ленин использовал эту идею в политических целях, когда привел Россию — слабое звено в цепи мирового капитализма — к победе социалистической революции.

Язык науки - язык эпохи

Тектологический язык Богданова очень запутан и философски перегружен. Так, средние доходы населения он называет «мерой социально-кристаллизованных активностей сопротивления». Богданов любил выражения типа «суммарный коэффициент структурной устойчивости», «энергия получаемых впечатлений» или «формирующий и регулирующий тектологический механизм».

Язык, с помощью которого выражала себя управленческая теория в 20-е годы, ярок, афористичен, неординарен и совершенно необычен для нашего уха. «Интегрессия», «дезинтегрессия» и «конъюгационный

процесс» А.Богданова мало чем уступают таким образам-понятиям А.Гастева, как «культурное ратничество», «принцип подвижной портативности» или «азбука культуррегерства». На фоне подобной экспрессивности просто блекнут языковые формулы других советских нотовцев, допустим, того же А.Блонского, который в книге «Азбука труда» (1923) делил виды работ на: 1) требующие быстроты; 2) требующие силы; 3) ножные; 4) головные; 5) работы, использующие весь вес тела; 6) смешанные. Не менее ярко у него описаны и типы работников, например: «мускульный», «пищеварительный», «нервный» и «дыхательный». Если Гастев призывал изучать человеческие эмоции с помощью коэффициентов напряжения, углов наклона, математических формул и геометрических символов, то Блонский видел в человеке прежде всего машину, состоящую из рычагов (костей) и двигателей (мускулов).

Таков язык нарождающейся науки управления, которая стремилась стать ближе к реальной жизни. А жизнь говорила языком площади, митинговых призывов, плакатного стиха. Наука только отражала взбудораженную революцией «низовую культуру», хотя и примешивала к ней элементы собственного формотворчества. Литературно одаренные Богданов и Гастев — идеологи и вдохновители Пролеткульта — не просто шли вслед за массами. Скорее они вели их за собой, предлагая новые образцы мышления, открывая новую перспективу культурного обновления. Несомненно, экспрессивный стиль Богданова и Гастева, резко отличающийся от спокойно-академических рассуждений Тейлора и Гантта, выражал не только новую эпоху, но и новую миссию управления — активно преобразующую мир, буквально перетряхивающую все организационные и культурные устои прежнего порядка.

Другая черта научной мысли той эпохи — ее политизация. Стоило специалисту заговорить о технических подробностях, как рано или поздно доходило до вопросов исторической судьбы России. Создавалось впечатление, что организационные подробности управления для многих служили не основным предметом изучения, а лишь поводом, чтобы выступить с очередным заявлением о переустройстве мира. Так, О.Ерманский, автор известных учебников по НОТ, противник

системы Тейлора и методов Гастева, вечно колеблющийся между меньшевизмом и революционным экстремизмом, предложил глобальный проект переустройства управления обществом.

«Индустриальная утопия» О.Ерманского

Правильно оценив прогрессивную роль механизации и автоматизации производства, О.Ерманский приходит к несколько неожиданному выводу о том, что в скором времени все станут руководителями, поскольку работать будут не живые люди, а сложные машины-автоматы [18, с. 173]. Подкреплял теоретические положения Ерманский следующими выкладками: 50 лет назад соотношение между руководителями и исполнителями было 1:100, перед первой мировой войной — 1:12, в 20-е годы — 1:7, на крупный же предприятиях, применяющих НОТ, — 1:5, идеал Тейлора — 1:3, наконец, в перспективе такое соотношение должно быть 1:0. «Остается неясным, — пишут А.Омаров и Э.Корицкий, приведшие в своей статье расчеты Ерманского, — кем же будут управлять руководители, если число исполнителей сократится до нуля? Машинами? Но тогда речь должна идти не об управлении производством... а об управлении вещами... Вольно или невольно из этого напрашивается вывод, что с повышением технического уровня производства отпадает надобность в управлении людьми, так как они вытесняются из непосредственного производства. Но это очевидное заблуждение» [37, с. 101].

Процесс вытеснения человека из сферы непосредственного производства О.Ерманский почему-то понял как ликвидацию живого труда. Точнее, не вообще живого труда, а труда исполнителей. Ведь деятельность руководителя — тоже элемент живого труда. Конечно, управленцы в проекте Ерманского остаются. Более того, численность их рядов резко возрастает. Явно или неявно, но он призывает — страшно подумать! — к разбуханию административных штатов, разрастанию бюрократии и превращению ее в господствующую страту общества. Не к этому ли привели сталинские реформы управления?

«Индустриальная утопия» Ерманского строилась на одной очень незаметной методологической ошибке: абстрактные теоретические рассуждения подкреплялись не менее абстрактной эмпирикой; вместо конкретного анализа проблемы автор приводил надуманные количественные расчеты. По форме все вроде бы правильно, но по существу создается лишь видимость науки. Причем на словах Ерманский — материалист. Кроме «эксплуататора» Тейлора и «примитивного» Гастева он борется также с «субъективно-идеалистическим» подходом Н.Витке, несомненно, талантливого и здравомыслящего специалиста по НОТу.

Материализм автора «физиологического оптимума» (основной принцип О.Ерманского) особого рода. В его основе лежали заимствования из работ К.Маркса и А.Богданова (не всегда правильно понятые), а также идеи, почерпнутые им из элементарного курса физики. В основу своей теории Ерманский положил три принципа — положительного отбора, организационной суммы и оптимума, которые давно уже были высказаны Богдановым. Теорию трудовой стоимости Маркса он излагает в терминах расхода физической энергии человека. Вот как он это делает. Уравняв все со всем, Ерманский суммирует 3 часа одного вида работы с 5 часами другого, имеющего совершенно иные характер и содержание труда. Почему? Оказывается, и физический, и умственный труд можно привести к единому материальному знаменателю, стоит только измерить количество выдыхаемого человеком углекислого газа и вдыхаемого кислорода. Если дирижер выдыхает его столько же, сколько токарь-оператор или конторщик, то качественных различий между ними нет. В «методологии газообмена» существуют лишь точные расчеты, цифры и формулы.

Наверное, не следовало бы останавливаться столь подробно на слабостях в концепции того или иного мыслителя, теоретических курьезах или заведомо утопических проектах. К сожалению, они были общим местом науки управления 20-х годов, выражали типичное в ней — наивность теоретической мысли, лишенной преемственности с наследием старой российской культуры, ориентацию на классовый принцип и пролеткультовскую идеологию.

На стыке разных методологий

Другая особенность социологических поисков — чрезмерное увлечение механистическими, физическими и биологическими аналогиями. Даже крупные теоретики типа А.Богданова, ратующие за конкретность знания, перегружали социальные концепции заимствованиями из кристаллографии, теории дарвинизма, физико-химической концепции Ле Шателье.

Однако те, кто смог подняться на массовыми стереотипами и классовой позицией, внесли серьезный вклад в науку управления. На теории «длинных волн» Н.Кондратьева базируются многие современные западные концепции экономики. А.Богданова по праву считают одним из основоположников общей теории организации. Изучая универсальные законы изменения организации, он развил систему взглядов, очень близкую той, которую спустя 30 лет высказывал французский математик и философ Р.Том в теории катастроф.

Сейчас в зарубежном менеджменте успешно развивается особое направление — «организационное изменение». Наиболее яркими его представителями являются Т.Питерс и Р.Уотермен, авторы широко известного бестселлера «В поисках эффективного управления» (русский перевод — 1986 г.). Переход от жестких технологий к гибким производственным системам, замена бюрократической пирамиды мобильными матричными структурами с «меняющейся геометрией», внедрение инновационных мероприятий и психологическая переориентация сотрудников — все это, пусть в самой зачаточной форме, но уже содержалось и в теории организационной динамики А.Богданова.

Мировая кибернетика в лице Л. фон Берталанфи, Н.Винера и Р.Эшби, заложивших основы общей теории систем, не заметила идей не только А.Богданова, но и А.Гастева. Принципы гомеостазиса, обратной связи, изоморфизма и многие другие разрабатывались вне всякой связи со взглядами русских мыслителей, хотя с ними у зарубежных коллег масса поразительных совпадений. Деятельность созданного в 1921 г. Центрального института труда во главе с Гастевым охватывала вопросы теории управленческих процессов, методики

рационального обучения рабочих, биологии, психофизиологии, экономики, истории и педагогики. По мнению специалистов, здесь содержались в зародыше основы кибернетики и инженерной психологии, эргономики и праксеологии, которые широко стали развиваться в последующие годы, но опять же не у нас, а за рубежом.

Концепция НОТ А.Ф.Журавского

В Москве в эти годы плодотворно трудился преподаватель Горной академии А.Ф.Журавский — известный специалист в области организации труда. Его можно отнести к социально-экономическому направлению НОТ. В круг его интересов входили вопросы организации, нормирования и стимулирования труда, профотбора и культуры труда. Организация труда — это рациональное условие совместной, коллективной деятельности. Цель организации труда состоит в распределении работников таким образом, чтобы усилия одного были согласованы с усилиями всех [22, с. 6]. Подробно рассматривая буржуазные теории труда, Журавский высказывает ряд критических замечаний в адрес системы Тейлора, обвиняя ее, в частности, в том, что здесь оплачивается не квалификация или сложность труда, а умение работать правильно [22, с. 34]. В то же время, с точки зрения Журавского, она не лишена и ряда положительных моментов, например, предварительная подготовка производства. Другой элемент — умение Тейлора не только выработать правильные методы труда, но и стимулировать рабочего пользоваться ими. Поскольку в первые годы Советской власти еще продолжали действовать старые системы оплаты труда, то рабочие не были гарантированы от неожиданного понижения расценок, что в конечном счете ухудшало мотивацию людей к добросовестному выполнению своих обязанностей. Оптимальный выход — разработка научно обоснованных, отвечающих новым, социалистическим условиям, норм труда. При этом он считает, что за ошибки в установлении расценок должна платить дирекция, а не рабочие [22, с. 36].

Определив интенсивность труда как уровень напряженности работы и степень уплотненности рабочего времени, Журавский спрашивает: а как же побудить человека работать с полной отдачей, напряженно? И совершенно однозначно отвечает: только заинтересовав его в конечных результатах своего труда [22, с. 39]. При повременной оплате рабочий экономически не заинтересован в повышении интенсивности труда.

Напряженная работа здесь возможна лишь при условии постоянного надзора кого-то со стороны, например, мастера, который и устанавливает режим работы. В этом случае человек не мотивирован совершенствовать организацию своего труда. Поэтому Журавский отдает предпочтение сдельной оплате, считая, что «сдельные расценки следует устанавливать по выработке не плохого рабочего, а хорошего» [22, с. 42]. Достаточно высокая и научно установленная норма стимулирует работника к повышению производительности труда. Интенсивность труда у Журавского зависит от квалификации (степени обученности), возраста, пола и др. Умелый рабочий достигает большей интенсивности труда не ценой перенапряжения сил, а благодаря более эффективному применению своих знаний и навыков. Один из способов повышения интенсивности — эта работа не на одном, а одновременно на нескольких станках. Как известно, в 30-е годы в СССР широко распространилось движение многостаночников, чему в значительной степени способствовало хорошо поставленная организация труда на предприятиях. А в этом немалая заслуга принадлежит советским нотовцам.

Кроме этого Журавский рассматривает проблемы профотбора и психотехники, структуры управления и административной работы, биомеханики человека как рабочей силы, классификации типов рабочих в зависимости от их психофизиологических качеств, гигиены труда, организации и культуры быта.

Вопросы к главе

1. Что препятствовало распространению НОТ в России?
2. Когда произошла легализация тейлоризма в России? Когда Гастев работал на заводе «Айваз»? Какая здесь связь?

3. Каким образом разделились мнения о системе Тейлора до революции? А что произошло после революции? Какой была палитра мнений о тейлоризме?
4. В чем своеобразие отношения Ленина к тейлоризму?
5. Каких успехов добились русские ученые на поприще НОТ до революции?
6. Чем характеризовался постреволюционный период развития теории НОТ?
7. Назовите основных представителей НОТ в советский период.
8. В чем содержание тектологии А.Богданова?
9. Охарактеризуйте концепцию О.Ерманского.

Конкретный пример 1

БРАГИНСКИЙ Л.

По Югу СССР

Тула, Харьков, Екатеринослав, Севастополь, Донбасс... Большие промышленные центры, с солидным развитием добывающей и обрабатывающей промышленности. Шахты, металлургические заводы, металлообрабатывающие; разнородная организация производства — от массового, на Тульском Оружейном, до мелкого ремонта в железнодорожных депо.

Таков диапазон. И, однако, общее впечатление одинаково: при несомненном росте производства, чувствуется полное отсутствие методического руководства. Машина растет количественно, но не качественно. И хотя многие — рабочая масса в первую очередь — жаждут новых путей работы, но никто не знает, как их добыть, и ждут, ждут долго и упорно — не привезет ли их кто-нибудь из чудесной заморской страны, не придет ли кто-то чужой, владеющий новым секретом работы, и не даст чудодейственного рецепта. А пока — работают, как выйдет, не умея задуматься под элементарными, простейшими частями своей работы.

Мелкий, но чрезвычайно характерный пример:

Один из Севастопольских заводов. В буфете — бак с кипяченой водой, и к нему на цепи приделана кружка. Цепь короткая, и пьющий непременно представдяет собой красиво изогнувшийся вопросительный знак. Цепь

прикреплена низко, к крану, между тем, ее можно было бы прикрепить к ручкам бака — на аршин выше. Цепь достаточно длинна, чтобы можно было тогда достать кружкой до крана, и можно было бы пить, не нагибаясь. Мельком мы сказали об этом нашему проводнику. Усмехнулся, но когда нам на следующий день пришлось быть снова на заводе и проходить через буфет — цепь была прикреплена уже в ручке бака. А до этого — две тысячи рабочих пили ежедневно из этой кружки, и мирились с неудобством, может-быть и ругались, но ничего не изменяли.

Общее впечатление от всего быта и режима производства — именно такое, как от этой кружки на цепи. Начиная с генеральных вопросов производства — снабжения материалом, инструментами и рабочей силой, — и кончая мельчайшими деталями — полная неприпассованность частей. Это прекрасно сознается — но все-же ни капли инициативной действенности. Однако, каждому извне пришедшему совету — рады.

Другой пример:

Харьковские железнодорожные мастерские. Их двое: новые и старые. Рабочему новых мастерских дана работа. Он ее привел «почти» к концу, и у самого конца, когда осталось несколько минут работы, обнаружил, что не хватает нескольких гаек. В складе нужного ему размера не оказалось. Пошел к мастеру. «Некогда мне, стану я тратить время на поиски гаек! Поищите в старье!» — Порылся в куче старого железа — не нашел. Пошел в старые мастерские — минут десять ходьбы. Не нашел и там. Провозился с гайками **полтора рабочих дня,** и в конце концов украдкой снял их с стоявшего в мастерской паровоза, бывшего в ремонте. «Как мне было иначе поступить? Неконченную работу мастер не принимает, сердится, что не могу найти пары гаек, а гаек — нет, как нет!».

Это — похоже на злостный анекдот, но это факт, рассказанный рабочим.

Несмотря на несколько лет борьбы за повышение производства, несмотря на ряд несомненных успехов в этом направлении, надо сказать определенно: до сих пор в нашем производстве ни вверху — у администрации, ни внизу — у рабочей массы, ни у среднего цехового «начальства» — нет рабочей установки.

Общий крик: «не хватает инструмента!» На Тульском Оружейном, в замочной мастерской, только на 14 операциях («переходах», как их там называют) нехватка 50% инструмента. И из-за этого — производство идет из ухаба в ухаб: сегодня — пять-шесть процентов брака, завтра — сорок, сорок пять и иногда далее пятьдесят. Это тоже не анекдот — это оценка рядовых: браковщиков. «Почему?» «Инструментальная мастерская дает небрежно изготовленный инструмент». «Говорили об этом?» «И не раз. На собраниях производственного коллектива говорили об этом». «И что?» «Не помогает!»

Это жалуется замочная мастерская. Ее жалобу поддерживает другая: механическая № 1. «Получишь срочный заказ, срок месяца два, закажешь инструмент в инструментальную, а его выполнят через год, через полтора». Цифры «год, полтора» называются не злобно, а как простая констатация факта, и подтверждаются примерами и цифрами. «Как же Вы выходите из положения?» «У нас своя небольшая инструментальная, при нашей мастерской. Невыгодно это, инструмент дорого обходится, да что прикажете делать?» А инструментальная? «Мы не справляемся со всеми заказами!» Между тем, рядовые рабочие инструментальной теряют часы на то, чтобы самим относить свою работу в склады. Это даже на операциях с большой производительностью. Есть работы (ручная правка после калки), где норма достигает до 3000 штук в день (оставляю цифру на совести сообщившего мне ее рабочего инструментальной мастерской), а рабочему приходится часто до 2-х часов в день тратить на переноску своей работы.

Иногда бедность инструментом обусловливается элементарной нерасчетливостью. Вся Россия страдает от отсутствия... разверток. Сплошь и рядом рабочие развертывают дыры развертками меньшего диаметра, чем дыра. Заказ дан, развертки нужной нет. Как быть? Классический способ: развертывание «с прокладкой»: рабочий вставляет в дыру кусок листового железа, согнутого полукругом, и развертывает одну сторону, дыры, потом, переставляя прокладку, развертывает другую, третью, и четвертую, и так в четыре приема делает то, что можно сделать в один. В механическом цехе Юзовского металлургического завода (Донбасс) на

определенное количество дыр, развертываемых таким образом, дается 1,5 рабочих дня. «Во сколько времени Вы бы сделали эту работу, если бы была раввертка нужного диаметра?» Рабочий смеется: «В час или в два». «А сколько Вы получаете за эту работу?» Называет цифру. Простой подсчет тут же на месте показывает, что рабочий в две недели получает излишка заработной платы больше, чем стоит новая развертка на рынке. Тратятся дни, и не потому, что денег нет: их все равно приходится уплачивать, даже переплачивать, и не через год или два, а в течение ближайшего месяца переплата — вдвое.

«Инструмента нет!» А между тем, обращение с инструментом такое, как будто мы бесконечно им богаты, и вся задача в том, чтобы его поскорее истратить. Лежит большая поверочная плита (дюймов 35x15), которой рабочий только что пользовался, и на нее кидается (не кладется, а буквально кидается) напильник (драчевый, дюймов 12!) и молоток (Севастополь, Мор-завод, инструментальная). Классический хаос на рабочем месте, с опилками, с совершенно ненужными поломанными ручками от напильников (рабочий оправдывается: «иногда нужна!» на вопрос — «как часто», отвечает смущенно: «ну, раз в год или два»), где инструмент лежит, под и среди многопудовой груды обломков железа, — конечно, не способствует его сохранению. В инструментальных складах — кучи, на которых слои пыли; инструмент — и точный — хранится часто несмазанным и ржавеет. Около сотни кольцевых калибров (инструментальная Механического цеха Юзовского Металлургического завода) стоят на полке в беспорядке, под слоем пыли миллиметра в 2 – 3. Найти нужный размер — требуется пять минут (проверено хронометром). В результате — работа негодным инструментом. «Инструмента нет!» И потому в Юзовской инструментальной хранятся, как годные, и выдаются для работы фрезера, у которых поломаны почти все зубья, а в железнодорожном депо с упорством привычки насаживают кувалду на короткую (дюймов 6) деревянную рукоятку, и выдают в качестве **молотка** для рубки, для клепки, чуть не для разметки.

«Инструмента нет!» и потому на вновь изготовляемых предельных калибрах не штампуются размеры,

поэтому лекала готовятся неверными (отмечено Бюро Производственных Коллективов Тульского Оружейного). Поэтому части рельсопрокатных станков (Юзово) **восемь лет** лежат в механических мастерских и ждут ремонта, загромождая полы и верстаки цеха (характерный диалог: «а если Вам принесут в ремонт такую же часть работающего теперь станка, и ее придется срочно ремонтировать, Вы за какую приметесь: за эту, что у Вас лежит, или за ту, что Вам принесут?» — «Смотря у какой придется меньший ремонт делать». — «Ну, а если Вы решите ремонтировать эту, что Вы станете делать с той?» — «Отложим в сторону». «И долго они будет ждать своей очереди?» Улыбка помощника мастера: «еще лет восемь»). Получаются своеобразные, запасные склады в цехах (и обширные), загромождающие оперативную работу. Везде отсутствует техническая инспектура, и станок ремонтируется только тогда, когда требует основательного (несколько дней, а рабочий за эти дни неработы получает поденно) ремонта.

То же самое в металлургии, то же в шахтах. Небрежное обращение с канатами в шахтах ведет к частому обрыву канатов на механической тяге вагонеток; плохие сцепки между вагонетками дают очень частые — раза два в месяц, по отзыву одного из крепильщиков шахты «Ветка» — разрывы поездов с углем на этой маханической тяге, и вагонетки с адской скоростью несутся вниз по откосам, угрожая работам, выбивая крепи и ломаясь вдребезги. Забойщики сообщают, что они не могут дать большой производительности потому, что не хватает вагонеток вывозить уголь. А их целые горы лежат в механических мастерских и ждут ремонта (Рутченковские рудники).

Можно бы привести еще десятки и сотни примеров — больших и малых — бедности инструментом, и в то же время, гигантской расточительности инструмента.

Почему? Ответ нам представляется совершенно ясным: нет тех людей, на ответственности которых это бы непосредственно лежало, которые, стоя непосредственно у работы, специально занимались бы организационной установкой этого дела. Инструментальщики, мастера — этого пока не делают. Инженерский состав больше мечтает о новых машинах, «о последнем слове американской техники». Но об этом потом.

То же самое наблюдается в отношении приемов работы, определения норм и квалификации, взаимоотношений рабочего и административного состава, и всех других организационных вопросов в цехе.

Две типичных картины:

Первая: Один из Севастопольских заводов. Мастер дает работу бригадиру, бригадир передает рабочему. Никаких указаний, как данную работу исполнить, не дается. Бригадир определяет срок работы, и начинается перебранка: мастер требует исполнения в 1,5 рабочих дня, рабочий заявляет, что он не сделает и в восемь дней. Торг, — наконец, соглашение; и рабочий приступает к делу. Если работу можно сделать несколькими разными приемами, рабочий сам должен выбрать «какой ему сподручнее». Результат такой: надо отремонтировать несколько паровозных кулис, расширив имеющиеся уже канавки в цементированной поверхности кулисы. Можно сделать это, вырезав канавки на станке, можно их исполнить карборундовым напильником (имеется в достаточном количестве в инструментальном складе), и можно вырубить крейцмейсселем. Из всех трех способов последний — наиболее продолжительный и наименее точный. Тем не менее рабочий выбирает именно этот способ. Бригадиру — нет дела до того, каким способом работа исполняется. Он примет готовую работу, и передаст ее мастеру.

Отсюда получаются и такие казусы: рабочему задано — ободрать на станке отливку цилиндрической болванки. Отливка неумелая, и надо, поэтому, снять довольно толстую стружку, чтобы обравнять болванку; но какой именно толщины — не указывает никто: самому рабочему предоставляется это решить. Токарь ставит материал на станок, устанавливает скорость резания, глубину и подачу, включает самоход, и пол дня ждет, пока станок работает. Станок закончил, и только тогда оказывается, что взята слишком малая стружка. Станок устанавливается вторично, опять проходит пол дня — тот же результат во второй раз. И только после **трех** обдирок работа была закончена. Ушло 1,5 рабочих дня, между тем, мощность станка достаточна, чтобы закончить работу в один проход резца (факт рассказан рабочим Северзавода тов. Братухой на конференции по организации труда, созванной уполномоченными ЦИТа).

Это одна картина, повторяющаяся в ряде предприятий, особенно железнодорожных мастерских и депо: полное отсутствие руководства. Рабочий совершенно самостоятелен, вернее, заброшен, и отношения его к цеховой администрации определяются почти исключительно торгом за норму выработки.

Вторая картина, встречающаяся реже, но тоже достаточно характерная: Механический Цех Юзовского Металлургического завода. На вопросы цеховой администрации, показывает ли она рабочему при даче заказа, каким способом заказ осуществить, все отвечают в один голос «да». Показывает и советует помощник мастера, дающий работу; расценщик дает норму и рассказывает, какими приемами этой нормы добиться; приемщик ходит между «станками и, по его словам, все время следит за выполнением работы, «чтобы уловить брак в середине работы». В инструментальном складе советуют, какой инструмент взять, в материальной кладовой — какой материал. На самом же деле — у семи нянек дитя без глазу, и рабочие заявляют: мы сами делаем в конце концов так, как придется.

Все это сплошное инструктирование происходит совершенно неорганизованным способом, и совершенно не отзывается на структуре цеха. Мелкий, но характерный пример. Задана работа: подогнать камни-ползуны к паровозным кулисам. Кулис 4 штуки, и камней приготовлено на строгальном станке столько же. Рабочему надо опилить камни и пришабрить их к кулисе. Но так как никакой согласованности в работе отдельных звеньев цеха нет, то все камни приготовлены одного размера, между тем как кулисы сработались разно. Рабочему приходится снимать поэтому огромное количество металла вручную, совершенно избитыми напильниками. На работу тратятся дни, вместо часов.

И при этом рабочие одной и той же квалификации на одних и тех же работах в одинаковых условиях получают одни десятки процентов приработка, другие едва догоняют норму.

Надо прибавить, что нигде нет никаких твердых оснований нормирования, что в **лучших** случаях нормы определяют так: «статистические данные 1913 года дали такую-то норму; делим на 10 и множим на 8 (в связи

с изменением длины рабочего дня), и полученную цифру принимаем за норму.

Правда, несколько округляем: вместо умножения на $^4/_5$ ($=^8/_{10}$) мы берем $^3/_4$, — если принять все это во внимание, то получится достаточно яркая картина — полного отсутствия методического руководства. И ясно, что «вся наша экономработа не удалась», как определенно заявляют некоторые профессионалисты. Почти всюду — полное неуменье втянуть рабочую массу в какую-нибудь инициативную работу в самом цеху.

То же самое можно сказать и про горное дело; не стану приводить примеров — ярких и бьющих в глаза, — только для того, чтобы не занимать слишком много места.

А между тем, тяга к новым способам работы определенная, и главным образом среди самих рабочих. Это видно из того, что рабочие чутко прислушиваются ко всяким советам. Там, где удалось местным работникам организовать производственные ячейки и коллективы (напр., на Тульском Оружейном), рабочих легко удается втягивать в работу коллективов, и они оказывают немалую помощь в поднятии производства. На лекциях, на докладах представителей ЦИТ'а главными, упорными, так сказать, принципиальными возражателями были не рабочие. Все возражения последних сводились в сущности к усилению наших аргументов: это были только ссылки на объективные, не зависящие от самого рабочего условия работы, при чем возражения начинались с того, что **все** условия работы объективно трудны, но в результате беседы соглашались, что многое зависит от самого рабочего состава предприятия. То же самое было на нескольких беседах в самих цехах. Наблюдается даже какой-то восторг перед мелкими успехами.

Второй слой работников предприятий, ждущих лучшей организации работы в цехах, но частью не представляющих себе ее достаточно конкретно, частью не имеющих времени ею заняться — это коммунисты-хозяйственники, стоящие во главе предприятий.

Главные принципиальные возражатели — это инженерский состав и отчасти средний административно-технический персонал. Основное возражение с этой стороны было в достаточно наглядной форме высказано в Юзове: «Если ЦИТ может нас регулярно информи-

ровать о последних достижениях заграничной техники, он сделает для нас большое дело и оправдает свое существование». Это в том самом Юзовском заводе, в инструментальной которого ни одного целого фрезера, в котором ржавеет сотня кольцевых калибров, в котором механический цех представляет собой огромный склад металлических частей, который не убирается чуть не десятилетиями. Этот слой предприятия не представляет себе иного способа повышения производства, кроме сугубой механизации. На недостаток станков жаловался даже Севастополь, в цехах которого стоит без работы ряд станков-автоматов и полуавтоматов «за отсутствием квалифицированных рабочих, которые сумели бы на них работать», в цехах которого имеются станки с рычажной переменой скоростных установок на ходу.

С этой группой работников предприятия так и не удавалось сговориться, и только редко приходилось встречаться с инженерами, ясно представляющими себе содержание вопроса[...]

Источник: Брагинский Л. По Югу СССР // Организация труда. 1924. № 5. С. 80—86

Конкретный пример 2

БЕРНШТЕЙН Н.

Нормализация движений в ЦИТе

I. Задачи и принципы.

1) В то время, как работы по нормализации трудовых **приемов и операций** весьма многочислены, — нормализация составляющих эти приемы **трудовых движений** еще почти не начата.
2) Между тем, если для приемов с ярким преобладанием организационно-установочного момента, состоящих из мелких, быстро сменяющих друг друга элементарных движений, вопрос нормализации последних является второстепенным сравнительно с организационной нормализацией распорядка приема в целом, — то для операций, в которых один из элементов, одно из составляющих движений разрослось до длительности **в несколько минут или часов,** такая нормализация является делом первой важности.

К таким операциям относятся прежде всего ударные и нажимные инструментально-мускульные операции.

3) Нормализация приемов есть по существу **организационная деятельность,** нормализация движений — педагогическая; если предпосылкой к первой является **производственный** анализ, то вторая должна вытекать из **психофизиологического** анализа.
4) Нормализованное движение конструируется при помощи анализа, как **наиболее производительнее** сравнительно со всеми другими вариантами, одинаково допускаемыми нормалью приема. Задача **нормали** движения — свести инструкцию движения к такой совокупности необходимых и достаточных указаний, легко понятных и самоконтродируемых, чтобы выполнение этих указаний решало бы однозначным образом (воображаемое) уравнение требуемого движения, определяя его по всей непрерывности его протекания.
5) Следующим за созданием нормали движения шагом является **нормализация элементов движения,** т. е. создание наборной **азбуки нормальных двигательных нервных механизмов,** обладающих свойствами высокой универсальности и приспособляемости, и могущих быть комбинируемыми в самые разнообразные трудовые движения. Воспитание в субъекте такого набора основных двигательных нервных механизмов есть метод, ведущий к высокой дифференциации двигательной нервной системы и являющийся средством к энергичному активированию и выявлению психомоторных возможностей центральной нервной системы, не используемых обычно и на десятую долю. Это есть путь к рациональному внедрению совершенной **двигательной техники.** Здесь очередная задача лабораторий ЦИТ'а.

II. Методы разработки.

6) Стержневым методом анализа движений, предшествующим конструированию нормали, является созданный автором в ЦИТе метод **циклограмметрии.** Сущность его сводится к измерению движения точек, определяющих движение всего работающего

органа и инструмента, каким бы способом это движение ни было записано, и к последующей математически-механической обработке и анализу полученных результатов. Этот метод позволяет как четко устанавливать фактическую сторону протекания данного экземпляра движения — протяжение, конструкцию, скорости, ускорения, результирующие усилия, — так и выделить механические и биомеханические законы, управляющие как движениями изучаемоге типа, так и движениями вообще. Наиболее гибким и выгодным методом записи движений для последующего циклограмметрического анализа зарекомендовал себя видоизмененный метод Motion Curves Gilliredi'a разработанный в России д-ром Рекчеевым и проф. Тихоновым под именем метода циклограмм. Как вспомогательный метод записи, в ЦИТе применяются еще метод непосредственной записи мышечных напряжений, разработанный в ЦИТе д-ром Бружес.

7) В первую очередь циклограмметрическому анализу в ЦИТе подверглась, как представитель одноручного ударного движения, **рубка зубилом;** за последнее время приступлено к экспериментальному анализу удара молото-бойца, как представителя двухручного ударного движения.

8) Циклограмметрический анализ движений, изучавшихся в ЦИТе, показал, что живое движение в целом **протекает крайне закономерно** и поддается представлению его в виде совокупности математических уравнений. Из этого же факта следует, что всегда **каждая деталь движения определяет целое,** и изменения такой детали ведут к регулярному изменению всех других, хотя бы отделенных от нее в пространстве или во времени. Механический анализ позволил часть этих взаимных влияний отнести за счет механических причин: остальная часть идет за счет синтетических двигательных невромеханизмов. Здесь путь к выделению последних для создания двигательной азбуки.

9) Циклограмметрический анализ движений показал, далее, что динамика движений отличается большим

механическим своеобразием, в силу чего во многих случаях элементарный расчет суставно-мышечных возможностей и теоретическое конструирование нормалей на их основе ведут к полному противоречию с действительностью. В частности, вопрос об укорочении движений в геометрическом смысле отпадает почти целиком. Единственный путь к согласному с природой человека конструированию нормальных движений есть **эксперимент** в натуральных условиях, постоянно считающийся с основными физиологическими свойствами организма.

10) Циклограмметрический анализ движения показал, наконец, что движения данного типа, сохраняя для каждого индивида почти портретную неповторяемую индивидуальность, распадаются постоянно на ряд максимально-устойчивых групп, при чем промежуточные типы почти не попадаются. Экспериментальный метод нормализации движений сводится поэтому единственно к вычленению наиболее производительной, биомеханически естественной и экономичной группы, установлению наиболее характерных определяющих признаков избранной группы и осторожному, все время поверяемому на опыте, форсированию и концентрированию этих признаков.

11) На основе такого анализа, охватившего до сего времени по отношению к рубке зубилом до 50 испытуемых и до 300 циклограмм, в ЦИТе выработана схема признаков, позволяющих по видимым непосредственно на глаз деталям и признакам данной циклограммы удара при рубке установить моменты включения различных мышечных групп, и характер, их действия; построена критическая шкала оценки биомеханической рациональности основных типовых групп ударного движения при рубке и составлены биомеханические нормали ударного движения при рубке для ударных скоростей в 4, 6 и 8 метров в секунду.

12) В качестве подсобного метода, позволяющего судить об общей и специальной психомоторной пригодности испытуемого — обучаемого к данному трудовому

движению, мы применяем разработанный д-ром Озерецким в ЦИТе метод психомоторных тестов, служащий к установлению индивидуальных динамических постоянных, так же, как антропометрия устанавливает индивидуальные статические, постоянные.

III. Формальные требования.

13) Нормаль движения должна содержать характеристику его основных биомеханических элементов. Эти элементы суть:

a) Общая биостатика.

b) Конструкция движения:

Инвентарь органов, сочленений, инструментов: Форма движения в пространстве. Протекание движения во времени (темп, ритм, последовательность).

c) Силовой анализ движения.

Скорости движения и места достижения этих скоростей. Распределение усилий статических и кинетических. Мышечная формула движения.

d) Точность движения.

e) Координация движений.

14) Нормаль должна удовлетворять следующим требованиям:

a) Внутренней согласованности и механической выполнимости.

b) Достаточности (не содержать ничего излишнего, тавтологического).

c) Необходимости (определять все движение вполне однозначно).

d) Усвояемости.

15) Нормаль должна обладать достаточной гибкостью, чтобы быть выполнимой любым индивидом, но не за счет неопределенности и расплывчатости ее, а за счет основанности на таких универсальных невро-и био-механизмах, которые должны и могут быть выработаны в индивиде, вовлекая его в массовый стандартный прием работы и активируя потенциально-заложенные в нем психомоторные возможности.

Источник: Нормализация движений в ЦИТе (Тезисы доклада д-ра Ник. Бернштейна на 1-м Международном Съезде по НОТ в Праге) // Организация труда. — 1924. — № 5. С. 77—79.

Глава 15

КУЛЬТУРА ТРУДА И УПРАВЛЕНИЯ ГАСТЕВА

20-е годы представляют собой, пожалуй, самую яркую страницу в истории отечественной науки управления. Этот период поражает воображение современников не только грандиозностью замыслов, количеством новых идей, проектов и теорий, ожесточенностью идеологических дискуссий, но и грандиозностью личностей, которых дал Отечеству «серебряный век».

Жизнедеятельность А.Гастева

Несомненно, лидером отечественной науки управления и НОТ в 20-е годы был А.К.Гастев. Несколько слов о его биографии.

Алексей Капитонович Гастев (1882 – 1941), экономист, социолог, был активным деятелем революционного и рабочего движения в России, неоднократно подвергался арестам и ссылкам. В 1905 г. руководил боевой дружиной рабочих в Костроме, выступал на митингах с разоблачением эсеров и меньшевиков, участвовал в работе III и IV съездов РСДРП. За плечами у Гастева не только революционный, но огромный производственный опыт: слесарь на заводах России и Франции (где окончил Высшую школу социальных наук), а после Октября — один из руководителей на предприятиях Москвы, Харькова и Горького, наконец, секретарь ЦК Всероссийского союза металлистов. Известен он и как поэт, его литературное творчество высоко ценили В.В.Маяковский и А.В.Луначарский. Гастев был одним из теоретиков и лидеров пролеткультовского движения.

С 1921 по 1938 г. возглавлял Центральный институт труда (ЦИТ) в Москве. Основная заслуга Гастева заключается в разработке теоретических и эксперимен-

тальных идей новой науки — социальной инженерии («социального инженеризма»), соединявшей в себе методы естественных наук, социологии, психологии и педагогики. Под его руководством на десятках предприятий внедрялись инновационные методы организации труда и производства, по методикам ЦИТа подготовлено более 500 тыс. квалифицированных рабочих, тысячи консультантов по управлению и НОТ. Значителен его вклад в разработку идей кибернетики и общей теории систем. Разработки Гастева получили мировое признание, они изучаются в США, Англии, Франции и других странах.

Концепция культурных установок

Промышленное возрождение России, по мнению Гастева, неотделимо от культурного переворота. Концепция трудового воспитания и культурных установок предполагает уничтожение «стихийной распущенности» человека, которое начинается у Гастева с физической и бытовой культуры — рационального режима дня, правильного питания, отдыха и движения, затем закрепляется в социально-психологической культуре поведения, искусстве владения собой и своими эмоциями, взаимоотношениях, а результируется в подъеме общей культуры производства. Трудовая культура начинается с постепенного привыкания к единому, выдержанному в течение всего дня темпу. Трудовая выдержка лучше всего складывается при работе операционной и труднее — при монтажной, неповторяющейся или обладающей рваным ритмом.

На тяжелой, неритмичной работе, считает Гастев, больше приобретается болезней и вредных привычек. С одной стороны, русскому рабочему больше всего не хватает элементарной исполнительской культуры: умения подчиняться, точно соблюдать свои служебные обязанности независимо от того, приятно ему или нет. Искусство коллективной работы, по Гастеву, основывается на умении приспосабливать личные цели к общим задачам, на способности точно и своевременно выполнять распоряжения. Первым актом «организационного тренажа» является обучение не руководить другими, а подчиняться самому. На этом принципе и

строится у Гастева новая наука — «педагогика тренировки». Ее методы и законы базируются на точном расчете, в котором учтены все мелочи и детали, она имеет три стадии: «общая гимнастика, имитация работы и, наконец, настоящая работа» [13, с. 55]. Если гимнастика выступает в качестве «чистой техники движения», то задача имитационного упражнения приучить человека к нагрузке. На завершающей стадии обучающийся приступает к настоящим трудовым операциям, которые должны быть отрепетированы до автоматизма.

Для руководителя Гастев предлагал полугодовой испытательный срок, в процессе которого за кандидатом на выдвижение проводились бы тщательные социально-психологические наблюдения и на основании их составлялся «психологический паспорт». Требуемая от руководителя деловая инициатива будет встречена с большим энтузиазмом, если прежде он покажет себя как исполнительный и дисциплинированный работник. Авторитет в коллективе, основанный на высокой личной культуре труда и профессиональной компетентности, представляет собой фундамент искусства управления. Согласно логике такого подхода, руководитель не приглашается извне, а воспитывается в собственном коллективе.

Трудовое обучение

Исходная ступень трудового обучения руководителя — исполнительская работа, простое «послушание, ибо только здесь проверяется, на что способен человек». Исполнительская работа дается труднее распорядительской и требует большего времени, усилий и воли. В ней воспитывается скорость реакций, быстрота движений, четкость и ритмичность труда; перед будущим руководителем следует ставить задачи « на быструю распланировку стола, обставление комнаты, розыск телефонов, нахождение адресов... ни одного поручения без срока, ни одного задания без измерений» [13, с. 57]. Лишь после прохождения школы организационно-распорядительской деятельности, работника можно допускать к более сложным, планирующим функциям.

Гастев был убежден, что труднее и дольше осваивается самое простое и элементарное, нежели самое сложное и непонятное. Поэтому он предлагал начинать с исполнительской деятельности и переходить к распорядительской, начинать с организации труда и переходить к осмыслению ее содержания. В этом случае не только руководители или рядовые работники, но и любой гражданин должен пройти в своей жизни через школу НОТ. Такой подход к воспитанию трудовой культуры (а оно, по Гастеву, должно начинаться не в 14 лет, а в 2 года) был созвучен эпохе. Вместе с тем, новую культуру невозможно создать лишь на послушании, превращающем человека в «винтик» производственного механизма. Гастев требует творческого подхода к самым обыденным вещам — молотку, клещам, карандашу. На производстве важна не сама машина, а установка на нее, т. е. нацеленность на постоянное, каждодневное конструирование, изобретательство. Для заражения рабочей массы «неустанным бесом изобретательства» необходимо разработать и внедрить эффективную систему методов привлечения работников к управлению. Именно они, а также ежедневное внимание со стороны администрации (обучение, помощь), создадут предпосылки к тому, что рабочий задумается над каждым своим движением и приемом, сможет разобраться в его «анатомии» и устройстве. Рабочий учится у станка, впитывая логику его движений, а не заучивает правила по книгам. Поэтому и трудовая культура — это не сумма усвоенных знаний, а активная «сноровка» [13, с. 172]. Надо начинать с простого ухода и налаживания станка, с тренировки своих движений и лишь затем переходить к усвоению теоретических знаний и формул.

Трудовое обучение как способ воспитания нового человека у Гастева начинается с формирования основ двигательной и физической культуры, ловкости и экономии движений. Метод — бытовая и производственная гимнастика. Тренировка основных человеческих качеств, необходимых ему в трудовой деятельности, — наблюдательности, изворотливости, воли, упорства, дисциплинированности и организованности — проходит по трем линиям: режим, труд и организация. Двигательная культура человека должна отрабатываться до

автоматизма: чем хуже отточено движение, тем больше в нем «элемента торможения». При хорошем владении телом человек не задумывается над техническими моментами своей работы, высвобождая время на творчество. Автоматизм низших форм движений является обязательной предпосылкой свободы для высших, духовных движений человека.

Одним из конкретных инструментов воспитания НОТ в быту являлась у Гастева хроно-карта, т. е. своеобразный учетный документ для записи бюджета времени. Статистическая обработка собранных у населения учетных карт, по замыслу Гастева, поможет установить степень его социализации, а их систематизация — основные социальные группы («рабочий, директор, студент, крестьянин, красный воин») по характеру и способу использования своего времени. Предлагались следующие этапы использования времени: сон, пища, работа, отдых, самообслуживание [13, с.74]. Учет времени воспитывает бережливость, дисциплинированность, способность планировать свой рабочий день, повышает общую культуру человека. Для науки его польза в том, что он вскрывает «социальный скелет» труда и повседневной деятельности людей.

Культура труда

Культура труда имеет также экономическое измерение: так, при правильном расположении инструментов работник выигрывает час в течение дня; у культурного человека «всегда все под рукой». Таким образом, НОТ у Гастева — это еще и культура рабочего места. Культура движений органически переходит в культуру поведения, личная культура — в коллективную. Взаимоотношения людей на производстве, согласно гастевской концепции, требуют определенной «культурной условности», которая смягчает наше общежитие. Проявлять тактичность в отношениях с другими, приветливость, пусть даже и условную, вместо «нарочито подчеркнутой грубости», — обязанность и право каждого человека. Эти качества, наряду с дисциплинированностью, способностью подчиняться общей задаче (иначе — исполнительством),

энтузиазмом и умением заражать окружающих тем делом, которым вы сейчас занимаетесь, называется социальными установками, составляющими «искусство коллективной работы» [13, с. 103 – 104]. Основное правило совместного труда — скрывать, а не выставлять свою индивидуальность, уметь на первое место ставить не собственное «я», а общие интересы. Научиться этому труднее, чем овладеть индивидуальным тренажером.

На вершине пирамиды культуры труда у Гастева находится культура рабочего класса. Приобретенные каждым работником индивидуальные навыки закрепляются четкой организацией совместной деятельности, которая пробуждает жажду творчества и стремление усовершенствовать свое орудие труда. Осознание того, что средства производства теперь являются собственностью класса, формирует в пролетариате принципиально новое, творческое отношение к труду. Рабочий становится творцом и распорядителем, он как бы сливается со всем заводским механизмом. К производству, в котором человек каждый день выковывает частицу своего «я», он будет относиться как к своему собственному делу. Так вопросы культуры труда выходили на проблему отношения к труду.

Свои основные идеи и взгляды на трудовое воспитание Гастев изложил в многочисленных книгах и статьях. В самом концентрированном виде они выражены в знаменитой «Памятке-правилах», содержащей 16 пунктов правил и наставлений о том, как надо правильно и культурно работать.

Вопросы к главе

1. Какой след в истории НОТ и менеджмента оставил А.Гастев?
2. На чем основана бытовая культура?
3. Как формируется трудовая культура?
4. Что такое организационный тренаж?
5. Почему управленческая культура начинается с исполнительской?
6. Какую роль в воспитании НОТ играет хроно-карта?

Конкретный пример 1

Памятка-правила

1. Прежде чем браться за работу, надо всю ее продумать так, чтобы в голове окончательно сложилась модель готовой работы и весь порядок трудовых приемов. Если все до конца продумать нельзя, то продумать главные вехи, а первые части работы продумать досконально.
2. Не браться за работу, пока не приготовлен весь рабочий инструмент и все приспособления для работы.
3. На рабочем месте (станок, верстак, стол, пол, земля) не должно быть ничего лишнего, чтобы попусту не тыкаться и не искать нужного среди ненужного.
4. Весь инструмент и приспособления должны быть разложены в определенном, по возможности раз навсегда установленном порядке, чтобы можно было все это находить наобум.
5. За работу никогда не надо браться круто, сразу; не срываться с места, а входить в работу исподволь. Голова и тело сами разойдутся и заработают; а если приняться сразу, то скоро и себя, как говориться, зарежешь, и работу «запорешь». После крутого начального порыва работник скоро сдает: и сам будет испытывать усталость, и работу будет портить.
6. По ходу работы надо иногда усиленно приналечь: или для того, чтобы осилить что-нибудь из ряда вон выходящее, или чтобы взять что-нибудь сообща, артельно. В таких случаях не надо сразу налегать, а сначала приладиться, надо все тело и ум настроить, надо, так сказать, зарядиться; дальше надо слегка испробовать, нащупать потребную силу и уже после этого приналечь.
7. Работать надо как можно ровнее, чтобы не было прилива и отлива; работа сгоряча, приступами портит человека и работу.
8. Посадка тела при работе должна быть такая, чтобы и удобно было работать, и в то же время не тратились бы силы на совершенно ненужное держание тела на ногах. По возможности надо работать сидя. Если сидеть нельзя, ноги надо держать расставленными; чтобы выставленная вперед или в сторону нога не срывалась с места, надо устроить укрепу.

9. Во время работы надо обязательно отдыхать. В тяжелой работе надо чаще отдыхать и по возможности сидеть, в легкой работе отдышки редкие, но равномерные.
10. Во время самой работы не надо есть, пить чай, пить в крайнем случае, только для утоления жажды; не надо и курить, лучше курить в рабочие интервалы, чем во время самой работы.
11. Если работа нейдет, то не горячиться, а лучше сделать перерыв, одуматься и применить снова опять-таки тихо; далее нарочно замедлять, чтобы выдержать.
12. Во время самой работы, особенно когда дело нейдет, надо работу прервать, привести в порядок рабочее место, уложить старательно инструмент и материал, смести сор и снова приняться за работу и опять-таки исподволь, но ровно.
13. Не надо в работе отрываться для другого дела, кроме необходимого в самой работе.
14. Есть очень дурная привычка после удачного выполнения работы сейчас же ее показать; вот тут обязательно надо «вытерпеть», так сказать, привыкнуть к успеху, смягчить свое удовлетворение, сделать его внутренним, а то в другой раз в случае неудачи получится «отравление» воли и работа опротивеет.
15. В случае полной неудачи надо легко смотреть на дело и не расстраиваться, начиная снова работу, как будто в первый раз, и вести себя так, как указано в 11-м правиле.
16. По окончании работы надо все прибрать, все положить на определенное место.

Вопросы к примеру

1. «Памятку» Гастева можно использовать в качестве теста. Испытайте себя. Какие правила вы соблюдаете, а какие нет?
2. Сравните «Памятку» Гастева и «Правила» Джилбретта (в переработке Р.Бернса, глава 6). Они противоречат друг другу, дополняют друг друга, или не имеют ничего общего между собой?

Конкретный пример 2

ГАСТЕВ А.

На перевале

Исполнилось четыре года с тех пор, как состоялось постановление об организации Института Труда. Случилось событие, отражавшее экономический парадокс нашей революции. Создателями Центрального Института Труда оказались профсоюзы, а не хозяйственники. Это объясняется тем, что после Октябрьской Революции наши хозяйственные организации оказались оголенными в смысле подобранного людского состава. Рабочие массы, объединенные в профессиональные союзы, должны были заниматься и отстаиванием определенных классовых интересов рабочих, и в то же время брать на себя бремя организации производства.

Вот почему не случайно, что организационная инициатива по изучению труда и первые попытки постановки рациональной организации труда на заводах были связаны с профессиональными союзами. Но в этом была и своеобразная гарантия для ЦИТа. С самого начала прикрепленный к рабочей профессиональной организации, уже в силу одного этого факта, он должен был искать совершенно **своеобразных социальных подходов** к проблеме труда.

Институту нужно было, отправляясь от всего круга современной западно-европейской и американской науки о труде, выработать такой методический подход к рабочим массам, который отражал бы новый социальный строй СССР. Этот подход нужно было давать со всей постепенностью и осторожностью, какую требует поставленная грандиозная задача.

Мы постараемся показать, как в течение 4-х лет осуществлялся этот подход и к чему мы пришли на перевале от 4-го года к 5-му.

1-й год.

Весь первый год, от 20-го до 21-го пошел на то, чтобы делать первые организационные поиски и наладки людского и материального аппарата Института. Эта

работа была самой неблагодарной. Неблагодарность работы увеличивалась еще тем, что волею судеб, в России накопился довольно порядочный контингент знающих людей, но в то же время лишенных какой бы то ни было практической сноровки в организационных вопросах.

Первые же попытки создания людского контингента поставили задачу, не совсем ясно выступавшую при основании ЦИТа. Нужно было не только создать людской рабочий аппарат, нужно было постепенно создать живую методику подбора сотрудников, и в то же время, заниматься задачей по существу.

Развертывание ЦИТа началось в одной маленькой комнате с двумя сотрудниками и одной машинисткой, до сих пор работающими в ЦИТе. И нужно было изловчиться и наметить такие пути развития, чтобы как раз осуществились в дальнейшем такие организационные задачи: подбор людского состава, материальное оборудование и в то же время немедленное, в какой бы то ни было форме, внедрение в предприятия.

Так весь этот первый год и прошел в предварительной организационной наладке и в то же время были сделаны попытки обосноваться на предприятии.

Таким первым предприятием явился для нас Тормозной завод, в стенах которого и шлифовались первые организационные подходы ЦИТа к производству, и где была основана наша первая «опытная станция».

Тогда же формулировались и первые основные принципы методики ЦИТ. Она звучала очень кратко, словами — **«как надо работать».**

Это была основная методическая и социальная зарядка существования ЦИТ.

Первые же формулы, которые были тогда даны от лица ЦИТа и оглашены на Первой Всероссийской Конференции по Научной Организации Труда, остались задачами и по сей день. Они получили лишь дифференцированную разработку.

Весь первый год ЦИТ существовал без помещения, если не называть помещением то убогое пристанище, которое волею судеб нам было отведено в гостинице «Элит».

2-й год.

Второй год знаменуется прежде всего переходом в специальное здание. Это здание сразу оторвало от нас огромные силы, и заставило приспосабливаться к нему как в смысле ремонта и ухода, так и разработки того плана, который осуществляется в настоящее время. Но в то же время здание сыграло для нас огромную стимулирующую роль, — оно нас как бы воодушевляло на тот размах, который обозначился в настоящее время и постоянно толкало к такой постановке дела, которая была бы действительна не на год, не на два, а на целые десятилетии. Кстати, чем успешнее шла работа по ремонту здания, тем яростнее становились попытки его отнять.

В тот же год, еще не имея вполне установленных лабораторий, мы сделали попытку выработать метод. Этот метод вполне гармонировал с той основной зарядкой, которую мы отмечали выше. Это был **метод тренировки** работника при исполнении заводской работы.

В этом году были оглашены на разного рода конференциях первые абрисы методики с их практической демонстрацией в совершенно конкретной обстановке.

В том же году был жестко зафиксирован и наш организационный метод работы, так называемая **«узкая база».**

Наперекор господствующему тогда настроению, так популярному в литературных и интеллигентских сферах, мы должны были точно поставить две жесткие проблемы, которые зазвучали совсем необычно, — рубка зубилом и опиловка! Это вместо всяких фраз о «НОТе», психотехнике, производственной идеологии и всего никчемного «вообще».

Мы взяли на себя жесткую задачу — сосредоточить внимание всех сотрудников, к тому времени уже подобранных на работу, — на двух грубо-практических приемах работы; подвергнуть детальному изучению этот самый элементарный мир трудовых движений и из него вывести конструктивный, технический, биологический и даже социальный подходы для нашей большой практической работы.

Одновременно с этой методической работой мы должны были уже более систематически внедряться в производство. Мы начали обследовательскую работу в нескольких разнородных предприятиях и учреждениях силами того людского состава, который нам удалось сосредоточить к тому времени («опытные станции»). В тоже время мы взяли одно опытное предприятие в свое полное обладание и на нем производили тот предварительный эксперимент, который позволил нам в дальнейшем строго прощупать синтез, разработать методику обследовательской работы и практического подхода к производству.

3-й год.

Он характеризуется уже тем, что мы развертываем большее количество лабораторий для того, чтобы в них разрабатывать дифференциальные подходы к трудовым приемам. Мы развертываем лабораторный ансамбль. Мы должны были взять всю современную науку и в процессе методической работы постепенно **перестраивать научные подходы,** сообщая им не созерцательный, а активизаторский подход к работнику.

В практическом отношении атот год характеризуется тем, что вместо термина — опытная станция, мы выдвинули уже термин — **орга-станция** — и начали распространяться как в предприятиях, так и в учреждениях, главным образом, своими точными обследовательскими методами. «Орга-станция» была уже не «опытом», а уверенной станцией обследования предприятий точными методами.

ЦИТ становится центром не только методики, но и методики практического подхода в предприятия. Количество сотрудников продолжает увеличиваться. В начале казавшаяся эклектической, бригада сотрудников получает ансамбль и шлифовку и с этого времени можно сказать, что в ЦИТе начинается **формирование определенной школы.**

Эта школа своим необычным подходом вызывает довольно страстную полемику со стороны, главным образом, литературно-агитационных пропагандистов,

которые занимаются так называемым НОТ вообще. ЦИТ избегает громких слов — «научная организация труда» и вместо «научной организации труда» он все время упорно говорит только об организации труда. Желая все время освободиться от эклектики, он все время фиксирует свое внимание на методике. В этом году развертывается **практический курс** Инструкторов Производства, которые приобретают клиентуру, делается оригинальная попытка педагогику поставить, как рентабельное дело, заключается соглашение с хозяйственными органами, и ЦИТ одновременно со своей исследовательской и обследовательской работой начинает внедряться в предприятия, насаждая туда десятки за десятками инструкторов производства, сначала в так называемые фабзавучи, а через них и в предприятия.

Этот год, по мере того как ЦИТ выходил на практическую дорогу, выявляет огромное количество мелких врагов, которые с разных точек зрения делают нападения на ЦИТ вплоть до обвинения его в политической реакционности. Но ЦИТ уделял сравнительно мало внимания полемике, часто (не отвечая на нее, чем злил праздных полемистов), упорно продолжает свое методическое вторжение.

4-й год.

Одновременно с усложнением обследовательской работы, ЦИТ переходит на своих орга-станциях к попыткам орга-технических установок. На основе определенного обследования ЦИТ уже **ставит работу** причем и в практической области он все время борется с распространенным взглядом на производство, где будто бы «надо начинать с плана». У ЦИТа на первом месте стоит самая методика работы. Поэтому в своей практической работе он все время фиксирует **внимание на отдельной операции.** Он хочет создать возможно больший контингент так называемых операторов, тех, кто талантливо справляются с порученной им работой. Против ЦИТа выступают огромные шеренги так называемых «планеров», романтиков, которые еще находятся под настроением грандиозных планов, думают про-

тивопоставить ему захватывающие, колоссальные проблемы. Внешне у них это драпировалось в самую левую революционность, по существу же это были чеховское люди, мечтающие о «небе в алмазах».

Тем временем, так называемый инструктаж ЦИТа все более и более, и через школы фабзавуча, и через предприятия, распространяется в заводах; обследовательская работа ЦИТа переходит в активную работу по организации различного рода технических улучшений и во всю ширь, наконец, ставится проблема, на основе обследовательской работы в заводе поставить непосредственный **инструктаж рабочих масс.**

Мы подходим к триединой формуле нашей работы: **обследование, орга-техника, инструктаж.**

Совершенно затенен, нарочно, вопрос о приобретении нового оборудования для заводов. ЦИТ все время стремится создать шеренгу неумолимых упрямцев — организаторов, которые были бы изобретателями на базе данного оборудования, постепенно его улучшая, организуя, втягивая его в новые скоростные нормы, и уже тем самым создавая неумолимые предпосылки постоянного механизирования и машинизирования производства.

Обследовательский (консультационный) отдел ЦИТа, работая точной обследовательской методикой, приходит к органическому слиянию с основной методикой ЦИТ.

Тем временем ЦИТ распространяется своим влиянием по всему СССР, закидывая инструкторов в самые отдаленные медвежьи углы, вплоть до Читы и Аслабада, основывает отделение в Ленинграде, в самом центре передовой промышленности, пропускает через свои курсы цвет квалифицированных инструкторов Ленинграда, укрепляется в своей консультационной работе в новой области, — в текстильном производстве, дифференцирует свою работу, проводя ее силами инспекторов производства — наблюдателей и хронометражистов, так и силами наиболее квалифицированных специалистов, которые своей работой органически входят в предприятия, где организуют и инструктируют, но все еще не берут генеральных функций организации всего завода. Только в будущем, когда мы

достаточно укрепимся, когда мы создадим основательную школу, мы возьмемся и за генеральную задачу — проведения производственного планирования в целом.

В том же году нам приходится и воевать за методику. По мере того, как она находит широкое распространение в заводах, полемика против ЦИТа увеличивается. Одно время мы чувствуем себя окруженными и находимся в стане врагов. Приходится бороться с собой, чтобы не отвечать на всю злостную полемику, граничащую с доносом, делая только легкие парирования от времени до времени. Наконец, наступает генеральный бой. Созывается 2-я конференция по НОТ, и на конференции, без всякого организаторского, активного усилия с нашей стороны (созыв конференции находился в руках наших противников), мы одерживаем невиданную победу.

У нас получается полный ансамбль с конференцией, полный ансамбль с Наркоматом РКИ и мы получили признание.

В том же году мы делаем организованную вылазку в Западную Европу, где встречаемся с виднейшими представителями западноевропейской и американской мысли по научной организации труда и встречаем неожиданное внимание к нашей методике, как к «новому способу обучения». Мы даже делаем попытки организовать станцию ЦИТа в Европе.

Этот год, таким образом, для нас является годом признания. В настоящее время, ЦИТ, выдержав «постный» период узкой базы, совершенно неизбежно привлекается к общегосударственной работе **по реорганизации госаппарата,** где он точно также намерен прежде всего выработывать методику самого процесса работы, устраняя генеральные государственные проблемы. Только в дальнейшем, когда будет создана такого рода школа, ЦИТ уже не один, и, может быть, не своим аппаратом, приложит все свои усилия к тому, чтобы по мере сил двинуть генеральное реформирование госаппарата.

Перспективы 5-го года.

Предстоящий год по размаху работ в ЦИТе будет беспримерным. На первом плане стоит дальнейшее углубление методики. Весь ЦИТ превращается в огром-

ную мастерскую, наполненную верстаками, тисками, станками и лабораториями. Курсы превращаются в завод, и в самом ЦИТе возникает новое **предприятие** с совершенно новым уклоном, где главное внимание будет обращено на творческую активизацию самого работника. Мы наконец-то приступаем к постройке нашей **социально-инженерной машины,** в которой сливаем принцип машинизирования производственного процесса с биологическим машинизированием самого человека.

В настоящем году в ЦИТе будет проведено и уже начало проводиться органическое слияние методической работы (которая представлена не в книгах, не в лекциях, а в определенных вещах, механизмах, моделях и машинах) со всей нашей консультационной работой в предприятиях. И вот тут, наконец, мы должны будем подойти к так называемой **широкой базе.**

Широкая база для нас будет тем действительней, чем глубже мы разработаем методику, чем основательнее мы соединим так называемую — методику ЦИТа с общими принципами научной организации труда. И мы теперь чувствуем, особенно в период борьбы за повышение производительности, как методика ЦИТа выростает в **социальную методику.**

Вся прошлая история ЦИТа звучит призывом к особой активности работы, звучит призывом к тренировке работника. Мы совершенно отвергаем хвастливую критику производства, с жаждой выроста в поверхностного «НОТкора», а все время настаиваем на живой инициативе самой рабочий массы. ЦИТ всей своей методикой как бы зовет захвативший в свои руки власть пролетариат, — выделять из своей среды особенно энергичных работников, которые должны будут инструктивно (примерно) показать еще инертным слоям рабочего класса, как надо работать после захвата власти.

Самая методика своей активностью, своим постоянным призывом к совершенной выработке вырастает как неумолимое посягание на капиталистический порядок. Пролетариат, захвативший политическую власть, должен еще развернуть свою невиданную творческую

производственную энергию и эта энергия должна будет выражаться не в агитационном призыве, а в особом конструктивном подходе, к производству, где главным механизмом будет самая совершенная из машин и способная к бесконечному прогресс — человеческая машина.

Источник: Гастев А. На перевале // Организация труда. — 1924. — № 6—7. С. 3—9

Глава 16

РАЗРАБОТКИ ХАРЬКОВСКОЙ ШКОЛЫ УПРАВЛЕНИЯ И ПСИХОТЕХНИКА

Наиболее крупные школы НОТ сложились в Москве, Ленинграде, Харькове, Казани, Таганроге. Одной из самобытных научных школ того времени являлась харьковская школа управления.

Вопросами управленческого контроля, коллегиальности и единоначалия, совершенствования организационной структуры, психологии авторитарного руководства и стилей управления занимался Всеукраинский институт труда (г. Харьков), который возглавлял крупный специалист по методологии принятия управленческих решений Федор Романович Дунаевский (1887—1960). Рационализацию организации труда и управления он понимал прежде всего как процесс социальный. Для перевода понятия «рациональность» из теоретической плоскости в область практического внедрения необходимо выяснить ее критерии. На Западе, отмечает Дунаевский, в качестве такого критерия берется эффективность, то есть наиболее продуктивное использование ресурсов. «Продуктивнейшее использование рабочей силы значит использование по наибольшей доступной ей квалификации» [38,с.9]. Речь идет о продвижении способных работников, организации правильного подбора кадров сверху донизу. Принцип продуктивности отличается от критерия рациональности (экономии) по мнению Дунаевского, именно социологически.

Важнейшее условие рационализации производства — учет его социальных масштабов. Так, например, с точки зрения отдельного предприятия было бы наиболее «продуктивным» загрузить данный завод заказами на 100% его производственных мощностей, хотя в интересах государства целесообразнее его вов-

се закрыть. Поэтому на практике руководящие работники должны всесторонне проанализировать сложившуюся ситуацию, прежде чем принять окончательное управленческое решение.

Одним из принципиальных вопросов, активно обсуждавшихся в мировой литературе тех лет, была классификация функций управления. Как мы помним, у Файоля она включала предвидение, организацию, распорядительство, координацию и контроль. С несколько иной программой выступил П.Керженцев. Он выделял цель, тип организации, персонал, методы руководства, материальные средства, время и контроль. Дунаевский не согласен ни с одной из этих программ. Он полагал, будто обе схемы, несмотря на их различия, суть нагромождения связанных между собой абстрактных элементов. В основу своей классификации он положил принцип структурной роли функций в системе целого и выделил три основные фазы организационного процесса:

1) *инициацию, то есть воплощение проекта административной структуры в первых реальных действиях;*
2) *ординацию, то есть период налаживания деятельности управленческого аппарата от начальной фазы вплоть до нормального его функционирования;*
3) *администрацию, то есть оперативную работу по решению управленческих проблем в сложившейся системе руководства.*

В соответствии с тремя фазами выделяются три типа функций:

1) *починные (инициация),*
2) *устроительные (ординация) и*
3) *распорядительные (администрация).*

«Теория распоряжений»

Характерная черта разрабатывающихся тогда административных теорий — стремление к повышению обоснованности управленческих решений и распоряжений, чему раньше уделяли мало внимания. Главное в деятельности руководителя — не просто отдать приказ, а обеспечить его исполнение. «Распоряжение, —

писал Ф.Дунаевский, — которое не обеспечено исполнением, нельзя считать подлинным распоряжением. Это — пожелание, высказанное лицом, занимающим административный пост, но не распоряжение» [38, с. 18]. Если раньше качественное решение зависело целиком от личности самого руководителя, то теперь это вопрос рациональных методов администрирования (идея, напоминающая тейлоровский принцип «система вместо личности»).

Для этого в Харьковском институте применялись конкретные исследования видов распоряжений, приказов, отчетов и другой объективной информации. Обрабатывался статистический материал, в частности, методом выделения типичного, повторяющегося в явлениях, использовался и хронометраж. Сотрудник харьковской лаборатории механизации учета В.А.Шнейдер при помощи этих и ряда других методов изучал вопрос обоснования и четкости распоряжений администрации. Изучение всех видов приказов должно, по Дунаевскому, составить предмет особой «теории распоряжения». Одним из ее разделов является исследование «типичных приемов бюрократической софистики»: словесной риторики, оговорок, уклонений, канцеляризмов, двоемыслия.

Опираясь на современную управленческую теорию Дунаевский полагал, что причины возможного неисполнения надо учитывать до того, как отдано распоряжение. Если обеспеченность исполнения гарантирована не личными качествами, а налаженной организацией системы управления, то искусство администрирования превращается в точную науку. Одним из способов уклонения работников администрации от исполнения является перекладывание своих обязанностей на «творческую активность масс». Мелочный контроль, как и слишком детализированное распоряжение, о чем свидетельствовали исследования института, вредят исполнению, ибо рядовой работник из-за боязни ошибиться постоянно заглядывает в инструкцию и тем самым удлиняет сроки работы. Ученые разработали очень удачную стандартную форму распоряжения, облегчающую управление.

Руководитель, придерживающийся авторитарного стиля, злоупотребляет репрессивными методами сти-

мулирования работы. Опасность здесь в том, что «постоянный страх наказания действует депремирующе на психику исполнителей». Применение негативных санкций имеет «эффект обратного действия», то есть влияет также на субъекта решения (администратора). Последний привыкает к слишком простому способу решения проблем и начинает применять его даже в таких ситуациях, где он объективно не нужен [38, с.47].

Вопросы дисциплины

К середине 20-х годов в промышленности наблюдалось ухудшение качества продукции, падение трудовой дисциплины, возросло число прогулов, велики были простои оборудования и рабочей силы. Ученые проводили специальные исследования, выясняя причины ее ухудшения.

Ф.Р.Дунаевский полагал, что трудовая дисциплина является непременным условием нормального функционирования любой организации. Он различал «дисциплину ободряющую», которая прививается лишь в хорошо организованном деле и «дисциплину устрашающую» — признак беспорядка и бессилия руководства. Собственно и в современной социологии считается, что в плохом производстве обязательно приживается руководитель-автократ. Применение «устрашающей дисциплины», полагал Дунаевский, являлось симптомом, внушающим подозрение относительно налаженности работы или личной пригодности руководителя. Она выступает скорее суррогатом силы, маскирующим ее фактическое отсутствие.

На практике советские ученые изобрели множество способов для того, чтобы скрыть свою слабость в администрировании: прежде всего — злоупотребление коллегиальностью в принятии решений. Оно позволяет заменить персональную ответственность руководителя коллективной, то есть обезличенной. Советский бюрократ (и в этом его отличительная черта) склонен то и дело привлекать руководителей других инстанций «для согласования». Еще один способ — выполнение руководителем той работы, которую должен делать не он, а исполнитель.

Неэффективное управление, полагал лидер харьковской школы, ориентируется на абсолютные формы и догмы. В советской системе почему-то принято оценивать руководителя не по деловым качествам, а по социально-классовому происхождению. Фактически, это попытка исходить из некоторой идеальной модели. Согласно концепции «трех категорий качеств функционеров» Дунаевского, навыки и умения, требуемые от руководителя любого ранга, определяются конкретной ситуацией, а не абсолютной нормой или идеальным типом администратора. Под конкретной ситуацией надо понимать налаженность (уровень организованности) работы и характер труда.

Конкретный пример

Ситуационный подход Ф.Дунаевского

Первая ситуация. Там, где работа полностью отлажена, должностные обязанности расписаны точно и в срок, необходим функционер, отличающийся умением подчиняться установленным нормам, выполнять их аккуратно и быстро. При этом степень сложности функций, которые он выполняет, определяется количеством одновременно поступающих к нему единиц информации, а также степенью непрерывности поступления документов.

Вторая ситуация. Если работа заранее расписана лишь в самых общих чертах (дана формула решения, но не раскрыто его содержание), то от руководителя требуется умение сообразовываться с конкретными обстоятельствами, делать выбор из нескольких вариантов решения. Лучше всего подходит руководитель с аналитическим, нестандартным мышлением, способный действовать вопреки установившимся канонам. Главное качество — умение полностью просчитывать возможные варианты и обстоятельства.

Третья ситуация. Там, где дело не налажено, организационная структура управленческого аппарата отсутствует (своего рода «нулевой цикл»), там необходимы волевые качества, умение выделить главное в проблеме, найти единственно правильное решение. Особенно нужны здесь, выражаясь современным языком, качества неформального лидера: умение влиять на

людей, настойчивость, чувство юмора. Так Ф.Дунаевский писал в конце 20-х годов.

В индустриальной психологии на Западе еще только зарождались основы современной теории лидерства. Основной акцент тогда ставился на личные качества руководителя («профессионального лидера») — врожденные и приобретенные. Называлось это «теорией черт». «Ситуационная» теория лидерства была еще впереди. Конечно, ее создал вовсе не Дунаевский, но у него мы найдем немало сходных идей.

Развитие психотехники

Особо надо сказать о развитии в 20-е годы психотехники. В тот период она внесла значительный вклад в практику управления. Психотехника (термин предложен в 1903 г. немецким психологом В.Штерном) разрабатывала конкретно-психологические методы решения практических задач. Основателем ее считается Г.Мюнстерберг. Заметным общественным явлением, своего рода модным поветрием, психотехника стала в годы Первой мировой войны. Диапазон решаемых ею задач был достаточно широк: профотбор и профконсультации, профессиональное обучение и рационализация труда, борьба с профессиональным утомлением и травматизмом, психогигиена и психотерапия, наконец, создание психологически обоснованных конструкций машин и оборудования.

Перенесение некоторых методов психотехники, особенно тестов, в условия Советской России, с одной стороны, дало толчок развитию собственной прикладной психологии, а с другой — встретило резкую критику ряда советских нотовцев и заставило разрабатывать альтернативные научные программы. По мнению Гастева, увлечение психотехникой у нас в стране наблюдалось в тот момент, когда за рубежом многие фирмы и предприятия уже отказались от ее услуг, убедившись в неспособности данной науки строго экспериментальным путем изучить психологические качества, необходимые для той или иной профессии. Гастев, опираясь на разработки ЦИТа, предлагает иной путь — не слепое копирование зарубежных образцов, а развитие собственных оригинальных методик и программ. Методологическая база для таких исследований, по его

мнению, заложена И.М.Сеченовым, который приступил к психофизическим исследованиям трудовых достижений человека еще в начале XX века [50].

Заслуга русского ученого состояла в том, что он обогатил физиологию инженерным подходом, инженерными понятиями, принципами, а также свел трудовые операции к элементарным механическим (вращательным, маятниковым) движениям, которые можно было легко анализировать и измерять.

Принято считать, что психотехника имеет два источника — технический и психологический. Причем фактический материал, послуживший ее фундаментом, был получен не только психологами, но и нотовцами. Так, например, в Казанском институте НОТ изучалась зависимость скорости работы от настроения, темперамента и мышечного напряжения, вопросы трудоспособности женщин, утомляемость при занятиях умственным трудом, в психологической лаборатории были составлены специальные профили профессий (педагога, инженера, врача, бухгалтера). В начале 20-х годов здесь трудились А.Р.Лурия, М.А.Юровская, И.М.Бурдянский.

В 1918 г. по инициативе В.М.Бехтерева в Петрограде были организовано учебное и научно-практическое учреждение — Институт по изучению мозга и психической деятельности. Здесь действовали лаборатории рефлексологии труда, экспериментальной психологии, психологии профессиональных групп, Центральная лаборатория по изучению труда. Бехтерев же явился инициатором масштабного проекта профконсультации; при его участии создано первое Бюро профконсультации (руководил им А.Ф.Кларк) на базе Биржи труда и обследовано более 7 млн. человек по всей стране; кроме того, организована широкая сеть (несколько десятков) городских бюро профконсультаций в РСФСР.

Психотехника на предприятии

Созданная в 1932 г. Психофизическая лаборатория при Горьковском автозаводе (руководитель — К.К.Платонов) имела в своем составе кабинет производственной физкультуры, санитарно-гигиеническую лабораторию, кабинет по учету и анализу травматизма и заболеваемости, музей и исследовательский сектор. Выполняя заказы предприятия, тесно соединяя науку с

производством, лаборатория ГАЗа развернула фронт работ по двум направлениям: расстановка рабочей силы (разработка психофизических паспортов рабочих мест и рационализация женского труда, труда подростков, профотбор) и рационализация режима труда и отдыха (оргтехника, внедрение «микрофизкультуры», анализ трудового процесса, введение пауз для снятия утомляемости). Интересен методический подход «газовцев»: ими применялись сплошные и выборочные обследования работников завода, опросы экспертов, различные тесты (куб Линка, собственная модификация доски Кембла, ламповый тахистон), проводилась экспериментальная проверка внедренческих проектов и программ.

На московском заводе «Шарикоподшипник» сотрудники лаборатории психологии труда Института охраны труда ВЦСПС В.М.Давидович, К.М.Караульник, Х.О.Ривлина и Ю.И.Шпигель в середине 30-х годов успешно завершили ряд экспериментов по ритмизации трудового процесса, которые привели к значительному повышению производительности труда.

В 20 – 30-е годы в стране действовала широкая сеть психотехнических и психофизиологических лабораторий на фабриках и заводах. В частности, промышленный Урал за короткий срок (немногим более года) покрылся сетью психотехнических лабораторий при крупнейших новостройках и реконструируемых предприятиях. Для того периода характерно хорошо налаженное сотрудничество психологов, физиологов, гигиенистов труда, инженерно-технического персонала предприятий, специалистов по организации и охране труда. В стране функционировали лаборатории, которые проводили комплексные исследования человеческого фактора и трудовой деятельности.

В лаборатории Московского электрозавода (руководитель — А.Ф.Гольдберг) сотрудники действовали в тесном контакте с рабочими, которые были не только испытуемыми, но и активными участниками всех начинаний. Здесь проводился основательный психофизиологический анализ процесса работы на агрегатах, изучались санитарно-гигиенические условия труда в цехах, разрабатывались практические рекомендации, охватывающие рабочее место, систему трудовых операций, режим рабочего дня.

К 1924 г. в большинстве авиационных школ организуются психофизиологические лаборатории, экспериментально-психологические исследования проводятся на железнодорожном транспорте, в учебных и научно-исследовательских учреждениях, на стройках и промышленных предприятиях. Оригинальные методики исследования психофизического утомления на производстве предположили Е.И.Рузер, З.И.Чучмарев, А.П.Нечаев. Колебания работоспособности при работе на конвейере изучались Н.А.Эппле, деятельность Н.М.Добротворского касалась вопросов, которые сейчас определяются как эргономическое обеспечение проектирования, создания и эксплуатации самолетов.

На московских заводах «Серп и молот» и «АМО» исследование проблем социальной активности, мотивации поведения работников, организации соревнования и ударничества, удовлетворенности работой проводил В.М.Коган. Причем, использовались как социологические, так и психологические методы. Широко применялись хронометраж, самонаблюдение и объективное наблюдение, эксперимент, массовые опросы, анализ документов и статистики.

Предпосылки институциализации

Таким образом, психотехника и психология труда в 20 — 30-е годы представляли собой отнюдь не стихийное и плохо организованное научное движение. Напротив, то была планомерная, регулируемая государством и достаточно профессиональная деятельность, сочетающая в себе как теоретико-методологические изыскания, так и прикладные исследования и практические разработки. Шел активный процесс индустриализации психологической науки: создавались научно-исследовательские подразделения, разворачивалась система образования и подготовки профессиональных кадров, выпускался специальный журнал «Советская психотехника».

Кафедра психотехники Ленинградского педагогического института им. А.И.Герцена разработала комплекс профессиональных требований к специалисту — «профиль психотехника». В нем определены участки будущей работы психотехника (школы ФЗС и ФЗУ, психотехнические лаборатории промышленных пред-

приятий, транспорта, сельского хозяйства, психотехнические факультеты и т. д.), профессиональные функции (анализ профессий, профдиагностика способностей, изучение трудового процесса, распределения и продвижения кадров на производстве, профпросвещение и профотбор, профориентационная деятельность и т. д.) аспиранта-психотехника, который после окончания соответствующего вуза призван работать на должности руководителя или научного сотрудника.

Вопросы к главе и примеру

1. Сравните принципы эффективности Г.Эмерсона и критерии эффективности Ф.Дунаевского. Проанализируйте сходства и различия.
2. Что такое обеспеченное и необеспеченное распоряжение?
3. Какие методы уклонения в тактике поведения советских руководителей называл Ф.Дунаевский?
4. Как вы понимаете термин «эффект обратного действия»?
5. Какой тип дисциплины — устрашающий или ободряющий — имеет больший мотивационный потенциал, если рассуждать не в терминах Ф.Дунаевского, а с позиций Н.Макиавелли?
6. Чем отличается первая ситуация Ф.Дунаевского от третьей? В какой из них применим демократический стиль управления?
7. Постарайтесь систематизировать направления деятельности психотехников и выделите основные типы.

Глава 17

СОЦИАЛЬНАЯ ИНЖЕНЕРИЯ И ПРАКТИКА НОВОВВЕДЕНИЙ

Практика А.Гастева

Что ни говори, а в 20-е годы отечественная наука обладала большим потенциалом. Это позже она расширила его настолько, что до сих пор собрать не можем. А тогда успешно действовали многочисленные институты, секции, бюро и курсы НОТ, возникали и расширялись массовые движения рационализаторов, разрабатывались, а иногда и внедрялись довольно успешные НОТ, готовились квалифицированные специалисты, широко велись социально-экономические и технико-организационные эксперименты. Один только ЦИТ подготовил около 20 тыс. компетентных инструкторов. По сравнению с аналогичными западными методиками ряд наших программ являлся даже приоритетным.

В те годы предлагались десятки различных программ. Ситуация в науке складывалась так, что количественная сторона этих программ часто опережала качественную. Принципиально новых идей было меньше, чем новых концепций. В большинстве из них обязательно подчеркивалось, что социальные аспекты производства надо изучать не меньше технических. Но когда дело доходило до конкретных решений, то чаще всего авторы говорили: нечего огород городить, рассматривайте первые по аналогии со вторыми. Так иногда поступал и Гастев.

В работе «Установка производства методом ЦИТ» (1927 г.) Гастев выдвинул задачу НОТ — построить современное предприятие как огромную социальную лабораторию. Для этого необходимо создать новую науку — науку социальной перестройки предприятий [14, с. 159]. Отсюда и социальный инженеризм как на-

учно-прикладной метод, решающий комплексную проблему в системе «машина — человек». В самом общем виде внедренческая программа заключалась в следующем:

1) научное определение исходных элементов производственного процесса;
2) то же самое в трудовом процессе;
3) установление законов анатомии производственного процесса;
4) анализ законов производства — расчленение процесса и разделение труда;
5) синтез этих законов — соединение композиций и кооперация труда;
6) генезис форм производства;
7) «трудовая технология» профессий в соответствии с этими формами;
8) формирование установок работников;
9) воспитание нового типа работника [13, с. 301].

В массовом производстве с его ускоряющимся темпом работы и жесткой регламентацией необходим научный эксперимент и техническая рационализация. Но это не значит, что они должны привноситься извне. Скорее они выступают логическим результатом внутренней эволюции самого производства. Примером прогрессивной формы внедрения результатов науки «снизу» является массовое движение ударников, в частности стахановское. Гастев полагает, что оно означает организацию труда по-новому, т. е. рационализацию технологических процессов и правильное разделение труда, освобождение квалифицированных рабочих от вспомогательной работы, более эффективную организацию рабочих мест. Оценивая стахановское движение как положительный фактор экономики, Гастев не ошибался. В самом начале оно таким и было. Правда, позже оно вылилось в нечто совсем другое.

Эффектное внедрение того же стахановского метода требует «клинического» анализа ситуации и проведения ряда организационных мероприятий. Современное производство — это система взаимосвязанных рабочих мест. Поэтому на первый план выдвигается задача их обслуживания — создание «системы актуального предупредительного обслуживания» [13, с. 333].

Хозяйственники же нередко забывают об этом и внедряют новые методы по-старинке, т. е. не опираясь на знания законов производства, его анатомии и организации. Но если предварительное обеспечение рабочих мест всем необходимым запаздывает, нововведение не срабатывает. Это справедливо было и во времена Гастева, и в наши дни, когда щекинский и аксайские методы, бригадный подряд и гибкий режим труда срывались из-за самых элементарных неполадок. Для неправильного внедрения характерен ритм труда — медленный темп вначале и штурмовщина в конце. Гастев полагает, что самым верным признаком такого рода «инфекционной болезни» является «обюрокрачивание». Суть ее вот в чем: все штаты предприятия заполнены, но ни один работник не включен в спокойный ритм труда. Производство вроде бы бежит вперед, а на самом деле топчется на месте. Вот почему консультант по управлению должен действовать по принципу: «вначале я нарисую аналитическую картину рабочего места, а затем уже скажу, как организован у вас завод» [13, с. 334].

Обобщив нововведенческий опыт — а он у Гастева был огромен, — директор ЦИТа приходит к выводу: «... предприятия, не имеющие развитой культуры обслуживания, задерживают рост стахановского движения», вообще любого прогрессивного начинания. Только высокая культура обслуживания производства гарантирует конечный эффект внедрения. Более того, внедрение нововведений служит базой для дальнейшего совершенствования организации труда. Если вы внедрили нечто и на этом успокоились, успех к вам не придет. Он у тех, кто всегда в пути.

Принцип постоянного совершенствования внедренной системы органично связан с другим принципом: внедрение должно быть делом внутренней эволюции самого производства, а не привнесением науки извне. Оба эти принципа составляют ядро гастевской программы нововведений. Сегодня мы о них забываем, предпочитая «революцию сверху». А жаль. Однако каким образом Гастев собирался решать поставленную задачу? Внедрением у него занимался штат специальных инструкторов. Они создавали проект реорганизации, проводили «клинический» анализ (хронометраж)

трудовых процессов, внедряли новую систему, а затем занимались ее налаживанием и эксплуатацией. Собственно говоря, таким же путем шел в свое время и Тейлор. Придерживались подобной технологии и многие советские нотовцы, например, А.Журавский.

Оригинальность Гастева — в тесном соединении внедрения новых форм организации труда и системы обучения рабочих новым трудовым приемам. Главное, рассуждал Гастев, дать каждому рабочему не «застывшую норму» или стандарт, как это делал Тейлор, а психологическую и общебиологическую установку — нацеленность на постоянное, каждодневное совершенствование и приемов, и организации труда [13, с.196].

«Принцип параллельности» (реорганизация производства идет рука об руку с развитием самих работников) выделял гастевскую программу в ряду не только советских, но и зарубежных методик. Главный принцип обучения профессии — переход от простого к сложному, от овладения секретами трудового приема к обучению законам трудовой операции. Можно, конечно, разложить операцию, процесс на составные элементы, выбрать самые правильные и, отбросив лишние, синтезировать «идеальную модель». Так поступали Тейлор, Джилбретт и некоторые советские ученые. Но этого недостаточно. Самое трудное, считал Гастев, раскрыть рабочему законы технологии выполнения его работы, заставить его самого изучить эти законы и овладеть ими на практике. Ведь это и есть осмысленное творческое отношение к своему труду. Что может быть выше этого?

Однако Тейлор шел другим путем. Он утверждал, что рядовой работник никогда не сможет постичь внутреннюю структуру своей работы, ее законы. Он всегда будет нуждаться в помощи ученого, стоящего с секундомером рядом с ним. И в этом есть своя логика. Система Гастева возвышеннее и благороднее, если так позволено будет выразиться. А методика Тейлора надежнее и практичнее. Современное производство пошло дорогой Тейлора и рядом с рабочим всегда находится нормировщик. Хотя, быть может, нужно было идти вслед за Гастевым.

Так что методологические принципы Тейлора и Гастева различались серьезно: у первого рабочий все-

го лишь объект исследования, у второго он — активный субъект. Сразу же оговоримся об условности нашего сравнения. Как вы помните, у Тейлора рабочие участвовали наравне с администрацией в установлении норм выработки, иначе говоря, были субъектами внедрения.

Гастев не только парадоксален, но и противоречив. Вот он утверждает: »В нашей стране научно-исследовательские, экспериментальные методы будут уделом не только специальных заводских органов, но ими будут владеть как боевым оружием широкие массы рабочих»[13, с. 376]. И тут же оговаривается: «это вовсе не отменяет надобности в научно-академическом, узколабораторном изучении». Но можно ли соединить несоединимое — уличную демократию и кабинетный академизм? На словах — да, а на деле?

Противники обвиняли Гастева в увлечении лабораторной практикой, не понимая, что это вовсе не слабость, а сильная сторона деятельности ЦИТа. Она позволяла экспериментально изучить ненаблюдаемые глазом (быстрый удар молотка, движение кисти и т. д.) операции с помощью специальной аппаратуры и дать их точный анализ. Поэтому-то и вся логика деятельности ЦИТ развертывалась от микроанализа трудовой операции к макроанализу предприятия в целом. Или, словами самого Гастева: «от микроанализа движений через рабочее место и поток, через работу по подготовке рабсилы, через клинику, проектирование и разработку форм организации производства и труда к сложнейшим проблемам управления»[13, с. 358].

Конструктивизм Н.Витке

Конструктивизм в подходе к вопросам управления — явление если не всеобщее, то, несомненно, самое яркое.

Науку организации труда и управления называли тогда социальной инженерией не только А.Гастев и Н.Витке, но и Л.А.Бызов. Другие предпочитали говорить об искусстве администрирования, механизме служебных отношений (И.Н.Бутаков), тектологии (А.А.Богданов), экономической энергетике (Н.А.Амосов). Одни предлагали конструировать управление на принципах «физиологического оптимума» (О.А.Ерманский), другие

строили сложные коэффициенты материальной заинтересованности (Л.Жданов). Несмотря на расхождения, общим для них является утверждение инженерного подхода к управлению людьми. Наиболее четко выразил эту тенденцию Н.А.Витке: «руководство техническим процессом переходит к инженерам, работающим методом научного анализа, наблюдения и эксперимента» [11, с. 152].

Согласно его воззрениям, наука выступает той силой, которая концентрирует опыт и знания, упорядочивая их в логические формулы и научные обобщения. Нужны не только научные знания, но и техника управления людьми, ибо социалистическое общество заново строит не только госаппарат, но и создает для него новых людей, в новых условиях и для новых целей. Управленческие концепции А.Гастева и Н.Витке, несмотря на то, что один принадлежал к тейлоризму, а другой к файолизму, имеют много общего в том, что касается понимания роли и содержания социальной инженерии, поэтому эти концепции целесообразно рассматривать вместе.

Витке много пишет о необходимости рационального конструирования сверху донизу. Только оно отвечает требованиям индустриальной эпохи. Руководитель любого ранга должен четко распределять обязанности, определять цели и функции, координировать и контролировать подчиненных, но не случайно подобранных, а целесообразно сконструированных. Поэтому-то руководители называются у него социальными инженерами и социальными техниками. «Современный администратор — это прежде всего социальный техник или инженер — в зависимости от его положения в организационной системе, — строитель людских отношений. Чем выше его положение в служебной иерархии, чем больше численный состав работников, объединяемых администратором, тем больше в его непосредственной работе выступает деятельность административная за счет материально-технической» [11, с.72].

Не случайно за Витке закрепилось имя главы «русского файолизма». Он уделял управлению очень много внимания, и вскоре у него нашлись последователи. Вначале социально-трудовая концепция витковцев вызвала оживленную дискуссию, затем подвергалась

острой критике, наконец, ушла на второй план и вскоре была забыта [30, с. 46].

Новую науку — социальную инженерию — характеризует то обстоятельство, что ныне хозяйственная практика вынуждена «считаться с человеком, как активным фактором, а не пассивным элементом производственного процесса», — писал в 1924 г. Н.Витке. Именно в такой формулировке прозвучала в устах социологов мысль о возрастающей роли человеческого фактора. Подчеркнем: впервые она высказана не в 80-е или 60-е, как считалось, а в 20-е годы.

Новая научная дисциплина, полагал Витке, должна включать два раздела:

1) научную организацию производственного процесса, родоначальником которой общепризнанно считался Тейлор (теоретическая основа знания здесь — физиология и психология);
2) научную организацию управления (ее методологической базой служит социальная психология).

Предмет первого раздела — рациональное соединение человека с орудиями труда, второго — рациональное соединение и взаимодействие человека с человеком в трудовом процессе. Второй раздел собственно и составляет содержание социальной инженерии как науки о совместной трудовой деятельности людей.

И Гастев, и Витке были единодушны в том, что специфика социалистических преобразований как предмет социальной инженерии, или социального управления, состоит в прочной опоре на науку и опыт. Поэтому социоинженерия является не экстраординарной и временной мерой, а постоянным, долговременным социально-экономическим мероприятием. Наконец, она затрагивает фундамент общества — производственные силы и производственные отношения. «Нам не представляется случайным, — пишет Витке, — что российской научной рационализации приходится иметь дело в первую голову с теми вопросами, к разработке которых зарубежный НОТ подошел в последнюю очередь... основной и характерной проблемой НОТа является не столько труд, как проблема социально-трудовой организации; что НОТ по природе своей — наука о социальной технике» [11, с. 140]. Хотя проблемы НОТ встают перед любой страной, но каждый общественный

строй создает свой собственный стиль и систему трудового сотрудничества.

Таким образом, Гастев и Витке не только увидели необходимость создания новой социальной науки — социальной инженерии, но и определили в общих чертах ее предмет и сферу приложения. При этом сама НОТ переводилась из области только лишь технико-организационного мероприятия в сферу социологического знания с четко выраженной прикладной, практической ориентацией.

Социальная инженерия понималась как техническая деятельность по совершенствованию организации производства, но учитывающая роль социальных факторов. Стало быть, она направлена, в конечном счете, на облегчение работы и улучшение условий труда. Конечно, у нее есть и последовательность, иначе какая же это наука. Прежде всего — разработка социально-технического проекта (карта организации рабочего места, хроно-карта рабочего и внерабочего времени, оперограммы). После этого следует внедрение практических рекомендаций. Это процесс социотехнического нововведения. Наконец, эксплуатация внедренной системы в условиях нормальной работы предприятия. Итак, проект — внедрение — эксплуатация. По существу, сходный цикл работ мы наблюдаем и в деятельности нынешних заводских социологов — несомненных преемников пионеров НОТа 20-х годов.

«Прикладная социология» — хотя этот термин скорее из современного лексикона, — понималась как научная процедура, с помощью которой практики-рационализаторы обеспечивались экономической, технической и социальной информацией. В ее основе лежали данные статистики, профессионального тестирования и анкетных опросов персонала. Конечно, методологический уровень подобных исследований не так высок по сравнению с сегодняшней наукой. Тем не менее, определенные достижения имелись.

Методология Ф.Дунаевского

В обследовании административного аппарата ряда предприятий Всеукраинский институт труда (г.Харьков) применил так называемую оперограмму — чертеж

рабочего процесса с нанесением маршрутов применения деталей для обработки. На нем обозначались последовательность этапов и структура процессов, объем работы на каждом цикле и затрачиваемое время. Оперограмма представляла собой модель, построенную по типу инженерного расчета. Ее смысл простой: структура рабочих мест должна выявить требуемую структуру и численность персонала рабочих и количество управленцев. Лишние вакансии легко выявить и сократить.

Простые функциональные схемы позволяли очень точно, «по миллиграммам» рассчитывать штат работников, выпускать инструкции исполнителям, оформлять заказы на оборудование, устанавливать нормы и сроки выработки, цели и задачи деятельности. Причем всякий раз фактические расчеты обязательно сравнивались с нормативной моделью. Применение такого метода сокращало бюрократический аппарат отнюдь не на словах, выявляло и устраняло слабые места в управлении, снижало себестоимость продукции. А самое главное — повышало заинтересованность людей в труде.

Если построить административный аппарат так же, как инженеры строят машину, т. е. по заранее созданному проекту, с четким расчетом и необходимыми измерениями всех процессов, то, рассуждал директор Всеукраинского института Ф.Дунаевский, мы наверняка освободимся от таких зловещих пороков, как дублирование распоряжений и функций, растянутость сроков исполнения, чрезмерный формализм в работе.

Действительно, писал Гастев, в сфере социального управления наступила эпоха «точных измерений, формул, чертежей, контрольных калибров, социальных нормалей. Как бы ни смущали нас сентиментальные философы о неуловимости эмоций и человеческой души, мы не должны поставить проблему полной математизации психофизиологии и экономики, чтобы можно было оперировать определенными коэффициентами возбуждения, настроения, усталости, с одной стороны, прямыми и кривыми экономических стимулов, с другой» [13, с. 30].

Практическая перестройка управления — завершающий штрих всей организационной работы. Но начинается она с диагноза сложившейся ситуации, выявления слабых мест на предприятии и определении узловых

проблем, подлежащих решению. Затем, на основе предварительных расчетов, пересматривается старая профессионально-квалификационная структура персонала. Она должна быть приведена в соответствие со структурой рабочих мест и содержанием труда. Требования технологии и природные способности людей — это основа для создания «кодекса квалифицированных норм».

Следующий шаг — построение «кодекса норм производительности». Подразумевается исследование факторов, влияющих на производительность труда (орудий, материалов, трудовой обстановки, индивидуальных различий людей), на базе точных измерений и расчетов. Такого рода деятельность, типичная для социальной инженерии, требует переработки огромного эмпирического материала, проведения множества повторных опытов, сопоставления результатов деятельности управленческого аппарата в различных организациях и в разных городах. Такова методология Всеукраинского института труда.

Один из центральных вопросов в такого рода деятельности — кадровый. Как подобрать хороших исполнителей и грамотных руководителей? Посредством особых профессиограмм определялись индивидуальные качества на предмет их соответствия требованиям данной профессии. У нас и за рубежом этими проблемами занималась специальная дисциплина — психотехника. Директор Всеукраинского института Ф.Дунаевский связывал вопрос о подборе руководителей с организацией всего административного дела. Что он предлагал в практическом плане?

1. Построить самим или выбрать из реально существующих несколько однородных управленческих систем.
2. Точно измерить эффективность их функционирования.
3. Разработать методы сравнения конечных результатов.
4. Достаточно полно протестировать всех руководителей в этих учреждениях.
5. Установить, какие тесты дают «наибольшую корреляцию с установленной объективной успешностью».

Так строилась процедура прикладного исследования в украинском институте.

Сотрудник того же института В.А.Шнейдер с помощью оперограммы на ряде торговых предприятий изучил структуру потребительских интересов населения и качество обслуживания. Исследовался оборот капитала за один месяц, запасы товаров на складах, степень учета спроса населения на предметы ширпотреба. М.И.Файнштейн изучал структуру трудовых процессов на промышленном предприятии методом графического анализа операций. Объектом исследования выступали:

1) отдельные элементы операций;
2) исполнители (численность работников, различия в содержании работы, способности людей);
3) орудия труда и маршруты следования сырья.

По результатам исследования специалисты подыскивали наиболее целесообразные варианты конструирования трудового процесса. Как видим, цель прикладного социально-экономического исследования здесь неотделима от внедрения практических рекомендаций. Такова характерная черта многих разработок советских нотовцев 20-х годов.

Сравнивая советские и зарубежные исследования в области НОТ, выясняем одну характерную деталь. Если на Западе научные изыскания велись преимущественно в лабораторных условиях, то в СССР, в частности, Всеукраинским институтом, — в основном на предприятии, т. е. «в натуральных условиях работы». Тот же В.А.Шнейдер в середине 20-х годов провел исследования факторов производительности труда трактористов с применением аналитико-статистического метода. 559 крестьян-трактористов обследовались по таким параметрам, как 1) тип работы тракториста (постоянная или временная); 2) имущественная связь работника с орудиями труда (членство в кооперативной организации, работа по найму, «самовладелец»); 3) тип товаровладения (коллективная форма владения — сельхозкоммуна, сельхозартель, товарищество совместной обработки земли, машинно-тракторное товарищество, группа селян, земельные общества; государственная форма — совхозы, школы, опытные станции; частная форма — собственники).

Что же показало исследование харьковских нотовцев? Например, о чем свидетельствуют следующие факты? Первый: при сравнении передовиков и отста-

ющих выяснилось, что на производительность труда тракториста вовсе не влияли технико-агрономические условия, тип товаровладельца, имущественная связь и тип работы. Напротив, и это второе открытие харьковчан — на производительность влияют 1) организация труда, своевременная наладка машин и обеспечение сырьем и 2) личностные факторы — отношение к работе, заинтересованность в труде, добросовестность исполнения, уровень квалификации [38, с. 286 – 288].

Сам автор истолковал результаты своего исследования как еще одно подтверждение справедливости теории НОТ. Мол, там, где дело организовано хорошо, и работа спорится. Вполне справедливый вывод. Но результаты «социолого-экономического» (назовем его современным понятием для большей точности) исследования В.Шнейдера гораздо шире. Исследование проводилось в период расцвета нэпа с его плюрализмом форм собственности. Сам того не подозревая, советский нотовец языком эмпирических формул доказал, что у колхозно-совхозной формы собственности нет совершенно никаких преимуществ по сравнению с кооперативной или частной. При хорошей организации труда все они одинаково эффективны. Разумеется, архитекторы коллективизации не вняли словам ученого, и спустя четыре года начинается выкорчевывание всех форм собственности за исключением одной — обобществленной.

Почему же Шнейдер сам не сделал подобные выводы? Дело объясняется очень просто. Ученый находился в совершенно иной общественно-политической ситуации. Нет, он не боялся опубликовать свои рассуждения. У него их не было по простой причине. В середине 20-х годов равенство всех форм собственности или, выражаясь словами Шнейдера, типов товаровладения было еще чем-то само собой разумеющимся. Крестьянин тянулся к земле, и она еще не была отчуждена государством. Крестьян еще не заставляли поголовно вступать в колхозы, у них сохранялась свобода выбора — коммуна, артель, индивидуальное подворье или что-то другое. Потому-то личностный фактор — заинтересованность в труде — и вышел на первый план.

Сравнение Шнейдером экономических показателей показало и другую деталь: себестоимость, т. е. затраты

на вспашку одной десятины земли у лучшего тракториста составила 4,5 руб., а у худшего — 6,3 руб. Эмпирически разница вроде и невелика, но в масштабе страны она существенна. Да и для передовика за год накапливается изрядная сумма. А если он видит, что его ленивый сосед получает столько же, будет ли он усердствовать? И тогда Шнейдер предложил: для роста производительности надо часть получившейся экономии (т. е. разницы между себестоимостью вспашки двух участков земли) выплатить самим трактористам. Это и будет стимулировать крестьян работать быстрее, с лучшим качеством. Ведь «одним из самых действенных мероприятий для увеличения успешности работы является создание прямой материальной заинтересованности в этом самого работающего» — считал В.А.Шнейдер. Так, например, за повышение производительности труда на 110% и экономию горючего зарплата должна вырасти на 150% и составить 75 руб. в месяц.

Практика внедрения: сравнение систем

Если сравнивать российские и американские системы организации труда 20-х годов, то можно заметить ряд сходных черт. Так, Г.Гантт, приводя эксперимент, разрешал рабочим вносить изменения в инструкционные карточки и улучшать систему в целом, если на то были основания. Он выдавал премию не только рабочим-рационализаторам, но и мастерам, если те поощряли рабочих вносить предложения. Основной принцип: главное — пробудить интерес в человеке научиться большему, чем может дать ему инструкция. Преимущество метода Гантта — в налаженной системе вознаграждения инноваций, недостаток (в значительной мере компенсирующий выгоды) состоял в том, что при его системе не предусматривалось обучение рабочих, делать рацпредложения. Менеджер полагался на инициативу исполнителей.

Примерно также поступал Тейлор. В общем и целом технология нововведения у Тейлора строилась следующим образом: вначале производилось улучшение инструментов и оборудования, со временем внимание перемещалось на организацию предприятия и систему управления, а затем уже решались проблемы совер-

шенствования рабочей силы — улучшение методов и приемов работы, повышение квалификации и внедрение новых систем стимулирования и мотивации труда. В 70% случаев система Тейлора оказывала влияние на производственный процесс, а в 30% — на поведение рабочих.

Характерная особенность программ внедрения Гастева и Тейлора — универсальность применения. Гастев считал, что внедрять НОТ можно и нужно повсюду — «в любом медвежьем углу России». Точно также поступал и Тейлор. Он ограничивался промышленным предприятием, полагая, что «научный менеджмент» приносит успех в любом деле: от ведения домашнего хозяйства и реорганизации рабочего места в мастерской до изменений в управлении государством.

В действительности же оба отрабатывали и внедряли свои системы главным образом на технически развитых, передовых предприятиях. Гастев выделял электротехническую промышленность, стоявшую во главе научно-технического прогресса. Именно здесь были созданы наиболее благоприятные условия, прежде всего хорошо оборудованные научно-исследовательские лаборатории, для экспериментов в области НОТ. Также велось дело в Германии и Америке, сообщает Гастев. По всей видимости, крупные предприятия острее ощущали потребность в НОТ, смелее шли на эксперименты и обладали более мощной финансовой базой. Деятельность Гастева сосредотачивалась на таких предприятиях, как «Искромет» и «Электросила» в Москве, «Наваль» в Николаеве, «Всеобщая Электрическая Компания» в Харькове, заводы в Сормово и другие. Тейлор проводил свои главные эксперименты на предприятиях военно-промышленного комплекса («Мидвельская Стальная Компания», Бетлхемский металлургический завод и ряд других), значившихся в числе национальных лидеров.

А сколько предприятий внедрили у себя систему НОТ? По данным Гастева, обязательства сотрудничества с ЦИТом были действительны для 40 предприятий, твердые договора заключены еще с 20 предприятиями. Это не считая заводов и учреждений, которые непосредственно управлялись представителями ЦИТа. Общее число предприятий неизвестно, однако мы зна-

ем, что количество «опытных станций «ЦИТа приближалось к двум тысячам. Обычно оперативное управление оставалось в руках заводской администрации, а проектные и подготовительные работы велись специальными «установочными бригадами» ЦИТа. Это типичная форма сотрудничества с предприятиями во всех отраслях промышленности и сельского хозяйства.

Высшая форма инновационной работы — управление сотрудниками ЦИТа непосредственным производственным процессом на участке или предприятии. В таком случае члены бригад занимали административные посты.

Два предприятия были превращены в базовые, реорганизовалось все производство с полным циклом применения всех методик ЦИТа. Для реализации программ внедрения ЦИТа в промышленности был создан специальный трест «Установка».

Иначе картина внедренческой деятельности выглядела у Тейлора. В период с 1901 по 1915 г. Тейлор и его сподвижники внедрили «научный менеджмент» более чем в 200 американских компаний. Информация о результатах поступила только со 120. Всего успешными оказались 69 случаев. Фирмы, которые ввели систему Тейлора так, как предписывал это автор, стали самыми высокоорганизованными предприятиями в мире. Другая, более значительная часть компаний, внедривших отдельные фрагменты системы, также получила определенные выгоды.

После смерти Тейлора открытый им метод резания металла был запатентован во многих странах мира и революционизировал практику металлообработки. Его инновации в области НОТ и управления оказались менее популярными. Тысячи заводов внедрили второстепенные элементы системы, и лишь немногие — главные (например, плановые отделы).

Часто предприниматели соединяли тейлоровский метод хронометража с традиционными способами управления персоналом. Там, где система внедрялась комплексно, рабочие получали некоторые выгоды, но в большинстве случаев вырванный из контекста хронометраж лишь усугублял старую систему управления. В результате чего критики Тейлора, в частности профессор Р.Хокси, проверявший эффективность внедрения его системы, путали традиционные методы и тей-

лоризм — настолько тесно они переплетались в неумелых руках внедренцев. Единственно, что в общественном мнении часто складывалось негативное впечатление о системе Тейлора.

За свою жизнь Тейлор, по оценкам известного историка промышленности Д.Нельсона, внес гораздо больше изменений в американское общество, чем любой другой политик, просветитель, инженер или реформатор. Особенно весомый вклад он сделал в развитие военно-промышленного комплекса США.

Несмотря на широкий размах внедренческой политики Тейлора, ни при его жизни, ни позже не было предпринято систематической попытки оценить достоинства и недостатки его системы, измерить ее экономический эффект. Более того, не обнаружено ни одного предприятия, где бы система Тейлора была внедрена полностью и без искажений. Даже там, где внедрение поначалу шло как положено, позже находились причины (ухудшение экономического положения фирмы, разногласия с руководством, сопротивление рабочих и профсоюзов), чтобы отбросить те или иные ее элементы. Когда обнаруживалось, что в указанном виде система не действует, противники объявляли ее неэффективной. Не желая тратить время на тщательную организацию хронометража, менеджеры допускали поспешности, неточности в установлении норм. Поскольку Тейлору давали возможности внедрять свою систему не на всех участках завода одновременно, а лишь постепенно и в разных цехах, поскольку менеджеры, при отсутствии централизованного руководства, в неэкспериментальных цехах устанавливали свои нормы и методы управления.

Разнобой в методах и подходах явился одной из причин неудачи. Иногда на одном предприятии внедрялось одновременно несколько инновационных систем, что вносило еще большую путаницу и беспорядок. Идя навстречу пожеланиям своих клиентов, консультанты по «научному менеджменту» сокращали сроки внедрения. Стремясь достичь быстрого успеха (что в условиях острой конкуренции неизбежно), они игнорировали научные рекомендации Тейлора).

Согласно теоретическим расчетам Тейлора, внедрение его системы обеспечивает рост производительности труда на предприятии в 2 — 3 раза. Несложно пред-

ставить себе какой колоссальный скачок могла совершить американская промышленность, если бы система Тейлора была точно по замыслу и в широких масштабах применена на практике.

Однако анализ статистики свидетельствует, что в первую четверть XX века прирост производительности в США не превышал 2 – 3 % в год. Как видим, разница между двумя цифрами очень серьезная. Американская промышленность развивалась своим путем, не замечая нововведений Тейлора. Она не получила ожидаемого подарка в виде многократного роста производительности труда.

Влияние тейлоризма сказалось в другом — он коренным образом изменил культуру труда и организацию производства. И тейлоризм здесь надо понимать как широкое научное движение инженеров-рационализаторов, охватившее тысячи людей. Изменился менталитет и стиль управления американских предпринимателей.

Вопросы к главе

1. Чем различаются современная инженерия и «социальная инженерия» 20-х годов?
2. Чем различаются прикладная социология и социальная инженерия у Гастева и Витке?
3. Чем различаются подходы Гастева и Витке к социальной инженерии?
4. Что такое «принцип параллельности»?
5. Почему Витке — «файолист», а Гастев — «тейлорист»?
6. Чем подход Дунаевского отличался от подхода Гастева?
7. В чем сходство и отличие внедрения системы Тейлора и системы Гастева?

Конкретный пример

ВИЗГАЛИН А.

Основные тенденции консультационной работы ЦИТа

Начальной датой для развертывания консультационной деятельности ЦИТа нужно считать 16 августа 1922 г. В этот день сотрудниками института было при-

ступлено **к обследованию** ламповых фабрик электротреста центрального района.

Первые опыты по организации обследовательских работ относятся еще к 1920 г. (завод Электросила № 5), но началом систематической консультационной деятельности их считать не приходится. 6 августа 1922 г. в ЦИТе начал функционировать **консультационный отдел,** станции работают по договору с соответствующим учреждением и выполняют строго фиксированную программу. ЦИТ берет на себя ответственность за выполнение намеченного круга работ.

С 1922 г. в консультационный отдел поступило до 70-ти предложений от различных учреждений и организаций; во всех случаях было известное недовольство существующими формами и желание найти средство против разнообразных зол дезорганизации. Встречались руководители учреждений и предприятий, которые мечтали с молниеносной быстротой **перевернуть весь аппарат** своего учреждения и сразу насадить в нем американизированные способы работы. Однако, было много и таких предложений, которые строго учитывали **существующие условия и наличные возможности,** их запросы были вполне реальны и давали устойчивую почву для работы. Предложения были самого **разнообразного характера:** к нам приходили представители металлообрабатывающих и текстильных предприятий, кожевенных, пищевых заводов, швейных и электротехнических фабрик и много других; в области учрежденской работы мы имели дело с различными трестами, с Наркомпросом, Наркомпочтелем, Наркомвнешторгом, Наркомздравом и пр.

Приток консультаций и развитие сети опытных станций носили первоначально несколько **стихийный** характер. Однако безоговорочного принятия всех предложений мы не имели. Лишь 50% всех переговоров были закончены **договорами,** т. е. привели к организации опытных станций.

Большинство предложений имели в виду генеральные консультации: станции, которые ЦИТ создавал в таких случаях выступали в качестве **универсальных «советчиков»** разрешали самые разнообразные вопросы. От организационной схемы всего учреждения до распланировки стола канцеляриста — все было пред-

метом внимания опытной станции. Здесь также сказалась первоначальная стихийность как в выборе объктов, так и в постановке проблем.

Однако, пестрота учреждений и универсализм заключений были достоянием только первого периода работ консультационного отдела. Очень скоро стало ясно, что глубокая проработка методики обследования и инструктажа не может идти параллельно с разбросанностью практической работы; очевидно, что нужны вполне определенные объкты, нужны **ограниченные проблемы,** чтобы на них можно было дать школу, дать метод.

Последующее развертывание сети опытных орга-станций пошло под давлением осознанных обще-цитовских предпосылок: **ограничение объекта и сужение базы работы** стало лозунгом для дальнейших переговоров. Новые станции постепенно приходили к воплощению новых лозунгов. Стало возможным наметить основные тенденции в развитии практических работ консультационного отдела. Становится четким рельеф и границы деятельности. Прежде всего пришлось ликвидировать пестроту консультаций: если мы раньше имели дело с самыми разнообразными предприятиями и учреждениями, то теперь выделяем из общий сложности **одну определенную группу** и делаем ее предметом нашего исключительно внимания. **Металлопромышленность и текстильные предприятие** — вот те объекты, на которых мы останавливаемся в области производства.

Холодная обработка металла — колыбель вообще научной организации труда; цитовская методика по обучению трудовым приемам также выросла на слесарно-кузнечных операциях (знаменитые «удар» и «нажим»). Странно было бы отбросить **колоссальный опыт,** который скопился в металлобрабатывающей промышленности, и искать другое поле для проработки методики реорганизационной практики. Первоначальные и исходные позиции мы построили здесь; металлозавод — отправная точка для наших последующих построений.

Однако по целому ряду причин в области металлопромышленности центрального (московского) района не представлялось возможным достаточно широко развернуть работу. Нужно было найти такое производство,

которое в большом количестве было бы представлено в центре и которое работало бы с значительной нагрузкой. Этим требованиям отвечала и отвечает **текстильная промышленность.**

Сюда были брошены силы параллельно с металлообрабатывающими предприятиями. Соболево-Щелковская, Никольская и Краснопресненская мануфактуры являются объектами нашей работы в настоящий момент.

Если мы обратимся к учрежденской работе, то и здесь наблюдается та же ограничительная тенденция. Среди массы разнообразных учреждений мы для своей работы выделили особую группу, которая отличается следующими особенностями: их функции носят **публично-оперативный характер,** отдельные операции их деятельности имеют **признаки массового производства;** их работа отличается **напряженностью.** В качестве примера подобных учреждений можно указать — банки, страхкассы, почтовые учреждения и пр.

Теперь постараемся представить консультационную работу в другом разрезе. Выявим те проблемы, те вопросы, разрешение которых занимается в каждом отдельном случае опытная орга-станция. Общее направление здесь может быть охарактеризовано так: **от универсализма к специализации.**

Если в самом начале консультационной работы мы занимались разработкой самых разнообразных вопросов, связанных с деятельностью предприятия или учреждения, то сейчас мы пришли к резкому сужению круга проблем, подлежащих нашему ведению. В основу всех мероприятий мы кладем стремление чеканить методику своей работы.

Остановимся на производственной работе. Здесь сфера нашей деятельности ограничивается пределами **норм выработки.**

Соображения, которые заставили нас углубиться в круг подобных вопросов — таковы. Прежде всего, установлением норм выработки уже давно занимаются профессиональные организации. Тарифно-нормировочные отделы профсоюзов постоянно имеют дело с нормами и посильными для них способами стремятся их определить. Подобные же органы производственных единиц ставят перед собой те же вопросы; разрешение их является **задачей каждого дня.**

Уже одно наличие таких организаций, таких бюро говорит за то, что установление норм выработки — это проблема, которой в Советской Республике принадлежит веема важное место. Однако, несмотря на солидную давность работы профессиональных организаций в этой области, мы не можем назвать **способы их работы** отвечающими требованиям настоящего момента. Точный метод отсутствует в определении норм выработки; **измерение «на-глазок»** — основание для большинства построений указанного порядка. Явление вполне понятное; о причинах, вызвавших его, здесь не место говорить.

Центральный Институт Труда обладает полным арсеналом возможностей рассмотреть нормы выработки, измерить **их с большей точностью,** чем это делают другие организации. Ансамбль лабораторий, который представлен отделом изысканий ЦИТ'а имеет возможность **всестороннего изучения отдельной операции** и установления для нее определенных нормалей. Техническая лаборатория дает **спецификацию инструмента,** которым наилучшим образом может быть выполнена работа; био-механическая лаборатория устанавливает **форму и продолжительность трудовых движений;** физиологическая лаборатория установит **пределы для интенсивности труда и наиболее выгодные условия в смысле экономии работы;** психотехническая подберет нужных и подходящих рабочих; педагогическая — **научит их работать;** социально-инженерная — придаст всему этому **нужную организацию.**

Консультанты указанных специальностей представлены в консультационном отделе и **общими усилиями** разрешают каждый конкретный вопрос. Если нашим станциям очень часто приходится говорить о **повышении норм,** то такое повышение, конечно, ничего не имеет общего с системой «выжимания пота», на которую иногда нам указывают. Нормы, которые даем мы, базируются не только на производственном эффекте, но и на физиологических возможностях человека.

Работа по линии учреждений носит отпечаток той же тенденции в постановке проблем. Исследование **отдельного функционера,** проработки вопроса об исполнительстве является центральным пунктом в практике наших станций. Нагрузка сотрудников, использование ими

рабочего времени, коэффициент полезного действия — вот исходные пути для изучения учреждений. Канцелярское и оперативное делопроизводство как материальное выражение труда работников в учреждениях.

Особенности нашего подхода могут быть подчеркнуты еще в следующем.

Для нас давно решен спор о том, откуда нужно начинать работу в предприятиях и учреждениях: «сверху» или «снизу». Мы говорим — «снизу» и начинаем **с построения отдельной операции,** организации работы единичного исполнителя. Вся дальнейшая организационная работа конструктивно связывается с элементарными функциями и соответствующим образом предопределяется ими. Схема организации учреждения, его структура, не может быть в настоящий момент построена при помощи каких-то **абстрактных «правильностей»,** каких-то стандартных образцов. Для нас структура учреждения органически выростает из организации отдельных работ, отдельных функций.

Вопрос о распределении работ в предприятии, внутризаводском транспорте решаются в зависимости от основных работ, **в зависимости от норм выработки.**

Для нас важен не столько принцип распределения, сколько его увязка с определяющими его основными функциями производственного рабочего, его конкретное выражение в данных условиях.

Следующий момент характерен для наших практических работ последнего периода: мы идем **от консультации к инструктажу,** к непосредственному внедрению в предприятия и учреждения.

Консультация (в узком смысле) является просто добрым пожеланием и никогда ни для кого **не обязательна.**

Можно написать много томов самых точных исследований, дать не вызывающие никаких сомнений предложения, но все советы останутся только на бумаге: не найдется людей, которые сумели бы эти советы претворить в реальную жизнь, в практику учреждений и предприятий. Работники на местах часто сами хорошо знают дефекты своего механизма, могут высказать много хороших пожеланий для устранения дефектов, но положение дел от этого не меняется: механизм продолжает плохо работать.

Поэтому весьма нередко встречаются случаи, когда блестящая консультация, с восторгом принятая во всех инстанциях, оказывается совершенно бесплодной по своим дальнейшим результатам. И уже давно стало ясным, что у нас очень много людей, которые хорошо знают различные системы, которые строят хорошие проекты — **у нас много планёров, но у нас нет администраторов-распорядителей,** которые сумели бы развернуть намеченную систему в практической жизни.

И совершенно естественно, что после ряда опытов ЦИТ выбросил лозунг: от консультации к инструктажу. Мы уже не только планируем, но и **руководим реализацией** нашего плана; план можно оспаривать, а реализованная система — неоспорима. Такая работа в широком масштабе сейчас производится на орехово — зуевском механическом заводе, в экспедиции и типографии газеты «Гудок» и в акционерном обществе «Хлебопродукт».

Самым важным вопросом в применении инструктажа и в реорганизации предприятия или учреждения нужно считать **метод,** которым пользуется организатор. И здесь мы остаемся последовательными цитовцами: **установочный метод,** провозглашенный в педагогических работа ЦИТа, нашел полное применение и в нашей области. Мы исходим из следующего положения: никакую систему **нельзя провести сразу** путем просто, хотя бы, приказа. Нужно пройти ряд этапов, ряд ступеней, которые постепенно ведут к осуществлению намеченных форм организации.

В каждом отдельном случае приходится говорить **о развертывании «ряда установок»;** умелое построение этого «ряда» предопределяет реализацию системы. Новый трудовой режим, который устанавливает орга-станция «Хлебопродукта», проводится путем детальных инструкций для каждого момента. Каждая инструкция не служит идеальным выражением определенной формы, а является той организационной ступенью, на которую может без особых усилий стать отдельный сотрудник или отдел учреждения. И лишь **после укрепления на занятых позициях** можно ставить вопрос о новой инструкции, и новом этапе в приближении к реализации системы. Отсюда ясно, что никакие стандарты здесь не могут иметь места: инструкции вырабатыва-

ются в тесной зависимости от местных условий и базируются так сказать на «орга-емкости», «орга-восприимчивости» объектов.

В качестве примера, можно указать на работу орга-станции орехово-зуевского механического завода. Перед нами цель: организовать на заводе цеховое бюро. Ряд месяцав работы пока еще не дал этого бюро; станция проводит целый ряд мероприятий, которые с неизбежностью **предопределяют создание бюро** и подготовляют благоприятную почву для его работы. Цеховые конторы — эти зачатки цехового бюро — уже существуют и сосредоточивают у себя в руках работу цеха. В деятельности цеховых контор можно видеть целый **ряд последовательных стадий,** когда у них скоплялись постепенно все нити регулирования в цехе.

Резюме: три основные тенденции резко характеризуют нашу работу:

1. Отбор и ограничение объектов работы.
2. Переход от универсализма к специализации в разрешении проблем.
3. Переход от консультаций к инструктажу в области практических мероприятий.

Источник: Визгалин А. Основные тенденции консультационной работы ЦИТа // Организация труда. 1924. № 6—7. С. 19—24.

Глава 18

ХОТОРНСКИЕ ЭКСПЕРИМЕНТЫ

Движение «человеческие отношения» положило начало новому этапу в развитии зарубежной социологии менеджмента. Данное направление или, в узком значении слова, научная школа и по сей день сохраняет свои позиции. Новые концепции и теории, возникшие в последние десятилетия, например, «обогащение труда» и «качества рабочей жизни», берут свое начало в исследованиях Элтона Мэйо.

Исходной точкой направления «человеческие отношения» надо считать знаменитые Хоторнские эксперименты, проводившиеся в 1927—1932 гг. Следует подчеркнуть тот факт, что в основе новой школы менеджмента лежали эксперименты, а не концепция или теоретические предположения. Э.Мэйо обнаружил роль малой группы, а затем и человеческий фактор случайно, двигаясь эмпирическим методом проб и ошибок.

Первые опыты Э.Мэйо

Элтон Мэйо (1880—1940) родился в Австралии. В университете изучал этику, философию и логику. Переехав в Шотландию, он много занимался медициной и исследованиями в области психопатологии. Видимо, здесь он познакомился с произведениями Эмиля Дюркгейма и Зигмунда Фрейда, которые оказали на формирование его взглядов огромное влияние. Затем Мэйо переезжает в США, где поступает в школу финансов и коммерции при Пенсильванском университете. С 1926 г. Мэйо становится профессором индустриальной социологии в Гарварде.

Хоторнские эксперименты, принесшие ему мировую известность, были не первыми исследованиями Мэйо. Еще в 1923—1924 гг. на текстильной фабрике в

Филадельфии он изучал причины текучести кадров. В целом на фабрике она составляла 50 – 60% в год, что считалось вполне нормальным явлением. Однако в прядильном цехе фабрики она подскочила до 250% [96, с. 70 – 72]. Руководство предприятия не на шутку встревожилось и первым делом пригласило специалистов по «научному менеджменту». Трудно судить об уровне их квалификации, но известно, что успехов они не достигли.

После этого администрация обратилась в Гарвардский университет, где как раз работал Мэйо. Для него это было первым полевым исследованием в промышленности. Он начал с тщательного изучения условий труда в прядильном цехе. Его взору предстала неутешительная картина. Рабочие напоминали роботов, в постоянной спешке двигавшихся вдоль пролетов цеха туда и обратно, соединяя концы оборванных нитей. Они либо не успевали переговорить друг с другом, либо не имели такого желания вовсе.

Социальная изоляция, отсутствие стимулирующего вознаграждения. Жалобы рабочих на плохое самочувствие не достигали администрации, их передавали мастеру. Он же, как в дотейлоровские времена, являлся фактическим хозяином ситуации и не собирался ничего менять. Психологическое состояние исследуемых было плачевным: одни из них двигались как будто в полусне, другие были раздражены и агрессивны. Социально-психологический климат выражался одним словом — пессимизм.

Предшественники Мэйо не достигли успеха потому, что главную причину видели в плохих условиях труда. Так оно и было на самом деле, но освещение, запыленность и шум влияли на людей в меньшей мере, чем какие-то другие, более важные факторы. Их-то и предстояло выявить Мэйо после того, как выяснилась второстепенная роль физических факторов.

Мэйо провел тщательное интервьюирование рабочих и установил основные причины: невозможность общаться друг с другом на рабочем месте, падение престижа профессии. Для их устранения Мэйо предложил очень простое усовершенствование. Вводились два десятиминутных перерыва, позволявшие рабочим немного расслабиться в специальной комнате отдыха.

Результаты превзошли все ожидания. Значительно улучшился психологический климат. Текучесть кадров сократилась до 60%, т. е. сравнялась со среднефабричной, а производительность труда возросла на 15% [77, с. 38—39]. Наконец, главное достижение Мэйо: фактически исчез пессимизм людей. Они стали выглядеть менее уставшими и более жизнерадостными.

Мэйо завершил эксперимент, добившись положительных результатов. Однако супервайзерам нововведение не понравилось. После ухода ученых они потребовали, чтобы прядильщицы отработали время отдыха. Видимо, перерывы расценивались ими как даровое время, за которое надо платить. Сокращение пауз отдыха вызвало негативную реакцию рабочих: возрос пессимизм и снизилась производительность труда. Все вернулось на свои места. И только вмешательство президента компании позволило улучшить ситуацию. Рабочим вновь разрешили отдыхать, но не всем сразу, а группами по три человека. Группа сама выбирала удобное для отдыха время, но с единственным условием: не прерывать работы станков. Производительность труда вновь возросла.

Оценивая первое экспериментальное исследование Мэйо, сделаем два замечания. Постэкспериментальная ситуация, когда менеджеры по тем или иным причинам возвращаются к прежнему режиму работы, игнорируя выводы ученых, достаточно типична для менеджмента. Так поступали и во времена Тейлора, и после него. Ему не только мешали в проведении исследования, но при любой возможности пытались отменить нововведения, вернуться к прежним условиям.

Второе замечание касается того, как Мэйо истолковал результаты своего эксперимента. С одной стороны, он убедился, что организационно-экономические факторы успеха не принесли. Это доказали те, кто еще до Мэйо пробовал рационализировать производство, пользуясь принципами «научного менеджмента». С другой — Мэйо четко осознал, что успех ему принесли какие-то иные, не физические факторы. Тем не менее, Мэйо точно не знал, какие именно факторы определяли высокую текучесть кадров, а затем привели к ее сокращению. Только в Хоторнских экспериментах Мэйо вернулся к своим ранним опытам и, взглянув на

них в ином свете, обнаружил, что же произошло на самом деле. Плохое самочувствие и низкая производительность мешали общению на работе. Психологические и социальные потребности пробуждались у рабочих только в результате внимания к ним со стороны менеджеров [77, с. 39].

Хоторнские эксперименты: первый этап

Забегая вперед, скажем, что Мэйо представлял собой типичного ученого из разряда тех, кто не умеет извлекать уроков ни из собственных ошибок, ни из собственных успехов. По существу, в первом своем исследовании он уже обнаружил роль человеческого фактора, и логично было бы предположить, что с него он и начнет Хоторнские эксперименты. Ничего подобного. Он начал опять же с физических факторов и вновь, как и прежде, потерпел неудачу.

В 1927 – 1932 гг. в «Вестерн Электрик Компани» близ Чикаго проходят классические Хоторнские эксперименты. Они проводились в 4 этапа. На первом этапе изучалась роль освещения. С этой целью было организовано три самостоятельных эксперимента, на протяжении которых исследовательская программа постоянно менялась. В обеих группах — контрольной и экспериментальной — производительность увеличилась почти одинаково. Иными словами, когда освещение в экспериментальной группе улучшалось, производительность росла. Когда оно ухудшалось, выработка все равно оставалась высокой. В контрольной группе освещение не меняли, а выработка тем не менее повысилась. Вывод: освещение является самым незначительным из факторов, влияющих на рост производительности. Или: между освещением и производительностью нет прямой причинной связи. Видимо, существуют другие, неконтролируемые факторы, определяющие ее увеличение.

Хоторнские эксперименты: второй этап

На втором этапе изучались эти самые «неконтролируемые факторы». Для этого от основной массы изолировали небольшую группу (6 женщин-операторов) и

поместили в экспериментальную комнату. Вместе с ними находился ученый-наблюдатель, который должен был фиксировать происходящее и создавать дружескую атмосферу [96, с. 73]. Испытуемым была сообщена лишь легенда (ложная цель) эксперимента, чтобы обеспечить чистоту исследования. Характерно поведение самого наблюдателя. Чтобы рассеять подозрения о якобы производимом над операторами исследовании, он ежедневно вступал в неформальные беседы, расспрашивая людей о семье, работе, о них лично. Постепенно ученый взял на себя функции супервайзера (надзирателя), исповедовавшего мягкий стиль руководства. Между испытуемыми сложились гораздо более тесные отношения, чем это могло быть, оставайся они на прежнем месте.

Ученые ввели ряд нововведений — паузы отдыха, второй завтрак за счет компании, а затем укороченный рабочий день и неделю, — повысивших производительность труда. Когда же они были отменены, производительность не упала. Исследователи ожидали, что такая отмена окажет сильный психологический эффект и резко понизит выработку. Но гипотеза не подтвердилась. Тогда был сделан вывод, что улучшения условий труда не являются основной причиной повышения выработки. Вопрос о «неконтролируемых факторах» по существу остался открытым. Ведь ученые получили больше информации о том, что не влияет на производительность, а истинные причины остались скрытыми.

Когда исследователи проанализировали все возможные причины, то получилось 5 гипотез, объясняющих связь между экспериментальными переменными (производительность, условия труда, методы работы, утомляемость, время отдыха, монотонность, зарплата). После дополнительных исследований первые четыре гипотезы отбросили, но пятую сохранили: на производительность влияют методы руководства и улучшение взаимоотношений.

Хоторнские эксперименты: третий этап

Для подтверждения этой, ставшей теперь основной, гипотезы на третьем этапе была разработана широкая научная программа, которая потребовала проведения

20 тыс. интервью [96, с. 74 – 75]. Когда метод прямого опроса не удался, его заменили прожективным, собрав богатый эмпирический материал об отношении людей к труду. Выяснилось, что норма выработки рабочего определяется не его добросовестностью или физическими способностями, но давлением группы, которая устанавливала позицию и статус каждого ее члена.

Для более глубокого изучения найденной закономерности и была организована последняя, четвертая, стадия Хоторнского эксперимента. Здесь Мэйо вновь вернулся от массового опроса к эксперименту с небольшой (14 рабочих-сборщиков) группой. Первое открытие — сознательное ограничение нормы выработки. Вместо научно (с помощью хронометража) обоснованной нормы в 7312 операций испытуемые выполняли в день 6000 – 6600. Не было сомнений, что они могли делать больше. Наблюдение установило, что люди прекращали работу еще до окончания смены, а в интервью многие заявляли, что могли бы сделать гораздо больше. Каковы же причины? Дополнительные исследования выяснили: 1) низкий темп защищает медленных рабочих, тем самым оберегая их от нареканий начальства или увольнения; 2) если они будут делать слишком много, то компания срежет наценки; 3) руководство смиряется с заниженной неформальной нормой как с удовлетворительной, оказывая давление лишь на тех, кто не справляется с ней.

Параллельно изучению отношения рабочих к своему труду исследовался стиль руководства. Оказалось, что к менеджерам рабочие относятся по-разному: низших чинов они считают «своими» и поэтому не думают им подчиняться; с начальником участка, хотя и видят в нем более авторитетное лицо, иногда не соглашаются; мастеру вроде бы и возражают, но и не особенно слушаются. В его присутствии рабочие делали вид, что усердно трудятся, а после ухода прекращали работать вовсе.

Третья проблема, подвергшаяся тщательному изучению, — структура межличностных отношений. Группа внутри себя разделилась на подгруппы (клики), но не по профессиональным, а по личностным признакам. Выделялись аутсайдеры, лидеры и независимые. Каждая клика имела свои нормы и правила поведения. Напри-

мер: ты не должен вырабатывать слишком мало или слишком много; ты не должен говорить начальнику ничего такого, что может нанести вред товарищам; ты не должен со «своими» сохранять социальную дистанцию или держаться подчеркнуто официально. В эксперименте с девушками резко изменилась не структура, а содержание межличностных отношений. Они не смотрели на себя как на изолированных индивидов, связанных вместе только физическим соприкосновением. В экспериментальной комнате создалась сплоченная малая группа «значимых других», сопутствующих друг другу людей.

Социальное поведение людей, как выяснилось, являлось лишь функцией тех или иных групповых норм. Например, такой поведенческий акт, как сознательное ограничение производительности, или, выражаясь словами Тейлора, «систематический саботаж», являлся следствием определенных представлений рабочих о намерениях предпринимателей (понизить расценки в случае увеличения выработки) и своей роли в организации производства (защита медленно работающих индивидов и классовая солидарность). Такого рода представления, становясь социальными нормами, регулировали поведение людей. Были и другие выводы, сделанные на основе Хоторнских экспериментов Мэйо, которые в своей совокупности заложили фундамент для формирования поведенческого, или бихевиористского, подхода в индустриальной социологии.

«Хоторнский эффект»

Другое важное следствие из экспериментов Мэйо, интенсивно обсуждаемое в методологической литературе, — так называемый «хоторнский эффект». Суть его в том, что положительные результаты эксперимента (повышение производительности) вызываются не специально создаваемыми изменениями (улучшение условий труда или его организации), действие которых, собственно, и является предметом исследования, в самой экспериментальной ситуации, а вмешательством ученых. Критики Мэйо утверждают, что увеличение выработки в группе девушек вызвано не введением пауз отдыха, а тем фактом, что им нравилась новая ситуация, повышенный интерес к ним [96, с. 79].

Тогда, спрашивается, почему же не повысила производительность группа мужчин, ведь к ним тоже проявлялось внимание ученых? Оказывается, в первой группе (девушки) заменили официального начальника ученым-наблюдателем, который относился к ним более мягко и человечно. Во второй же группе (мужчины) все осталось на своих местах, поэтому желаемых улучшений Мэйо не получил. Правда, сам Мэйо не соглашался, что смена руководителя влияет на ход исследования, поскольку в первой группе после ухода ученых производительность еще 4 года оставалась высокой даже при старом начальстве [96, с. 80].

Однозначной оценки Хоторнских экспериментов в зарубежной литературе нет и по сей день, хотя их принципиальное значение как поворотного пункта в истории менеджмента и индустриальной социологии признается всеми. При этом отмечается незаурядный исследовательский талант Мэйо. Были моменты, когда результаты эксперимента ставили ученых в тупик. Одни и те же исследования приходилось неоднократно повторять. В такой ситуации у иных опускались руки, но Мэйо хватило упорства довести многолетние и сложнейшие эксперименты до конца.

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

Пересмотр хоторнского открытия

В истории науки часто случается так, что, казалось бы, незыблемые положения по прошествии какого-то времени пересматриваются. Так произошло и с хоторнским открытием. В конце 70-х годов появляются публикации [87, с. 861 – 867], критически оценившие достижения Э.Мэйо. Сомнения вызвала самая сильная сторона экспериментов — их методическая база. Использование последних статистических данных, современных методов регрессивного и графического анализа позволило специалистам пролить свет на «хоторнский

эффект». В частности, были проанализированы те первоисточники (упоминаются 17 ящиков записей хода эксперимента и микрофильмы, хранящиеся в архиве Гарвардского университета, а также несколько томов вахтенных журналов компании), которые имелись у Ротлисбергера, Диксона и Мэйо, но были недоступны большинству их последователей. Более внимательное прочтение источников позволило ученым ответить на центральный вопрос: что же на самом деле произошло в Хоторне?

Главный вывод социологов: на повышение производительности труда, вопреки мнению Мэйо, повлияли не «человеческие отношения» (групповая сплоченность и психологический климат), а технико-организационные и экономические условия — великий экономический кризис 1929 – 1933 гг. и вызванная им безработица, изменение продолжительности рабочей недели и дня, введение пауз отдыха и улучшение освещения [87, с. 864 – 866]. Оспаривая корректность методологии экспериментов, ученые еще раз проанализировали два типа переменных — явные (или контролируемые) и неявные (неконтролируемые).

К первым относятся материальные условия труда — формы стимулирования и организации труда (освещение, надзор, паузы отдыха, зарплата). Их легко измерить и проследить влияние на другие, зависимые переменные. Ко вторым, трудно учитываемым факторам, относятся собственно «человеческие отношения».

Когда Мэйо и его гарвардские коллеги проводили интервью, они не обнаружили никакой связи между тем, что говорили рабочие интервьюеру, и тем, как они вели себя в реальности. Ученые поняли, что надо различать две группы переменных: 1) вербальное, или демонстрируемое содержание ответов и 2) латентное, подразумеваемое, т. е. то, которое рабочие продумывали про себя, но вслух не говорили. Да и сам рабочий, может быть, по причинам малограмотности или по каким-то иным причинам, не всегда способен точно описать, какие именно формы влияли на его поведение — физические или моральные. Рабочие не могли также четко ответить, существовала на их участке неформальная группа или нет. И уж тем более сложно им было решить, что такое чувство привязанности к группе,

хотят или не хотят они считаться с ее мнением, что такое участие или самооценка. Ответы чаще всего были путанными и противоречивыми.

Иногда ситуации были прямо-таки курьезными. Дома муж поссорился с женой, а придя на работу выразил недовольство шумом и высокой температурой воздуха, отношениями с начальником, да и вообще всем на свете остался недоволен. Другой рабочий возмущался низкой зарплатой. И все потому, что его жена лежит в госпитале, а платить за лечение нечем. Третий переносил на мастера авторитарные стереотипы, которые были присущи его отцу [104, с.194].

Все эти образцы латентных переменных, скрытых за вербальным содержанием ответов, и более реальных фактов. Мэйо, Ротлисбергеру и Диксону приходилось изобретать изощренные методические приемы, чтобы отсеять ложную информацию. Но им не всегда удавалось избежать «постороннего шума» и достичь требуемой чистоты информации.

До конца не выясненным остается вопрос о том, насколько адекватной была теоретическая интерпретация данных. К выводу о существовании малых групп, составляющих своего рода социальную систему предприятия, ученых привели не столько эмпирические результаты, сколько теоретические работы предшественников, прежде всего Дюркгейма, Зиммеля и Парето.

Феномен малой группы был обнаружен в ходе наблюдений, проводившихся под руководством Ллойда Уорнера. До своего прибытия в Хоторн Уорнер провел ряд исследований жизни австралийских аборигенов, после чего изучал стачечное движение в промышленности. Естественно, что принципы антропологии он перенес и в область социологического исследования [104, с. 199, 205]. А смог бы Мэйо открыть феномен малой рабочей группы без подсказки?

Хоторнские эксперименты критиковал Уордвелл, утверждавший, что в 93% случаев на рост выработки в эксперименте повлияли не психологические факторы, а материальные условия, связанные с экономическим кризисом, ростом безработицы, формой директивного надзора, применением жестких санкций [133, с. 858]. В самом деле, рост производительности труда мог быть

вызван боязнью потерять работу, что в условиях экономической депрессии было бы более чем реально. Сыграла свою роль и угроза расправы. При проведении одного из экспериментов Ротлисбергер, мечтавший устанавливать доверительные отношения в группе, выгнал двух несговорчивых девушек, дав критикам пищу для обвинения Мэйо в манипуляции поведением обследуемых рабочих.

Именно вторая фаза эксперимента стала центром критических дискуссий. Удар нанесли по центральному и наиболее удачному опыту в серии Хоторнских экспериментов, а именно по исследованию работы бригады девушек-операторов. Именно здесь Мэйо активно манипулировал социальными факторами. Согласно последним данным Р.Франке, мастер буквально терроризировал всех пятерых, угрожая в случае непослушания, посторонних разговоров или если они позволят себе запрещенные паузы отдыха, уволить их разом. И таким методом удалось увеличить выработку, а на место двух уволенных девушек взять новую, более покладистую женщину-оператора. Она оказалась очень активной и своей высокой производительностью стимулировала других к энергичному труду. Все это было, конечно, на руку администрации, а новичка так и назвали — «подсадная утка» [87, с. 863].

Высказываются претензии и в адрес технического оформления итогов эксперимента. По мнению Франке, если бы записи ответов велись более аккуратно, чем это было на самом деле, то, возможно, и результаты были бы иные. Ведь в эксперименте учитывался только один тип независимых переменных — технико-организационные условия труда (паузы, продолжительность рабочей недели, выработка). Они, действительно, мало влияли на суть происходящего. Но есть второй тип материальных условий — экономические факторы.

Речь идет о влиянии экономического кризиса, росте безработицы, произволе предпринимателей. Их надо было регистрировать, чего толком не делалось. Может быть поэтому потребовалось вводить еще один вид переменных — человеческий фактор? Или можно сформулировать вопрос иначе: какая из двух групп факторов оказала наибольшее влияние на рост производительности? Ответить сложно, поскольку одни

факторы фиксировались, а другие нет. Но влияние на производительность оказывали обе группы факторов. Отрицание влияния экономических факторов можно считать достаточно серьезной методологической ошибкой. Ведь Хоторнские эксперименты проводились не в ординарной исторической обстановке, великие депрессии бывают нечасто, и это обстоятельство следовало учитывать.

Однако независимо от того, доказано в конечном итоге влияние «человеческих отношений» или нет, возникают немалые сомнения в достоверности их существования. По свидетельству Мэджа, та самая группа девушек, на примере которой Мэйо столь эффектно продемонстрировал свое открытие, создавалась не по случайной выборке, а преднамеренно: сначала нашли двоих, которые дружили между собой, а те уже по своему усмотрению подобрали партнеров. Всех специально обучали и внушали уверенность в конечном успехе [104, с.172]. Понятно, что если вначале задать те свойства, которые нужно получить в конце, то успех гарантирован. Но в иных условиях его могло и не быть, как не достиг Мэйо успеха в эксперименте с группой мужчин: они упорно придерживались низких норм выработки.

Вопросы к главе

1. Что обнаружил Мэйо в своем первом эксперименте в Филадельфии и на что он не обратил внимание?
2. Какие этапы выделяются в Хоторнских экспериментах и каковы их характерные черты?
3. Какова роль рестрикционизма во влиянии «человеческого фактора» Э.Мэйо на производительность?
4. Что такое неформальные нормы поведения? Объясните на конкретных примерах: производственная бригада, воинское подразделение, группа преступников, научный коллектив.
5. Чем отличаются контролируемые факторы от неконтролируемых?
6. Согласны ли вы с утверждением критиков о том, что в ходе Хоторнских экспериментов открытия «человеческих отношений» не произошло? Ответ аргументируйте.

Конкретный пример

Эксперимент на предприятии «Вольво»

Эксперимент на «Вольво», пожалуй, не менее знаменит, чем Хоторнские эксперименты. «Вольво» — самое крупное в Швеции автомобильное предприятие: кроме 28 заводов на территории страны, оно имеет еще 20 заводов за ее пределами. Одно из них — завод в Кальмаре — известно своими начинаниями в области внедрения новых форм организации труда.

В 50 — 60-е годы компания «Вольво» применяла только индивидуальные, узко специальные формы труда, когда рабочие отвечали за одну или несколько функций. Длительное время такой способ позволял не только увеличивать выпуск продукции, но и вести централизованное планирование. Однако вскоре выяснилось, что жесткая привязанность работника к сборочной линии и очень короткий рабочий цикл прохождения деталей резко повышали утомляемость и неудовлетворенность трудом. Кроме того, возникли серьезные трудности с обеспечением производства, возросла текучесть кадров и прогулы, обнаружились трудности в привлечении новых рабочих.

В 1972 г. было принято решение о строительстве завода с современной технологией и нетрадиционной системой организации труда. Уже в 1974 г. он выпустил первую продукцию. Цель создания нового предприятия в Кальмаре: без снижения темпов производства перейти к бригадной работе, которая позволила бы рабочим свободно общаться друг с другом, варьировать ритм труда, идентифицировать себя с конечным продуктом, почувствовать ответственность за его качество. Завод намерено построили в регионе с достаточно невысоким уровнем безработицы.

Предприятие в Кальмаре — сборочный автомобильный завод, рамы и корпуса для работы которого поставлялись из других мест. Оно состояло из 30 различных участков (цехов) по 15 — 20 человек в каждом. Общая численность персонала — 640 человек. Внешний вид заводского здания необычен: четыре шестиугольника с четырьмя внешними и двумя обращенными внутрь сторонами. Корпус автомобиля собирался на вытянутом вдоль внешних стен второго этажа ленточном

транспорте, имевшем форму петли, а двигатели — точно также на первом этаже. Обе линии соединялись в одно пространство с общей площадью в 40 тыс. кв. м. Менеджеры намеревались организовать своеобразные микрозаводы внутри одного предприятия. Изготовлением продукции занимались 25 сборочных бригад, каждая из которых имела самостоятельный вход в помещение, комнату отдыха и необходимые удобства. Рабочие собирали достаточно крупные узлы, что увеличивало продолжительность трудового цикла и разнообразило содержание работы.

Основным технологическим новшеством являлся сборочный транспортер — достаточно широкий и удобный, чтобы человек мог работать стоя, легко манипулируя телом и инструментом. Собираемый автомобиль переворачивался на 90 градусов, что позволяло рабочему проводить операции на его донной части. Отдельные секции транспортера снабжены автономным двигателем, в результате чего можно было гибко менять направление и скорость конвейера. За движением транспортера и регулированием порядка сборки следило специальное компьютерное устройство.

Если при традиционном методе работник затрачивал на выполнение одной-двух операций 5 мин., то при новом рабочий цикл увеличился до 20 – 30 мин., зато каждый рабочий выполнял все операции, предписанные его бригаде. Примерно до двух третей всей продукции производилось поточно-бригадным методом.

Второе новшество можно назвать сборкой методом «доков»: транспортер останавливался в каком-то одном месте для выполнения всего комплекса операций. Эти процессом охватывалась одна треть всех занятых.

При бригадной работе сохранилось прежнее деление на трудные и менее приятные операции, с одной стороны, более легкие и приятные — с другой. Согласно обследованию 1975 г., большинство рабочих предпочитали чередовать операции по методу ротации. Обмен видами деятельности рабочие осуществляли самостоятельно, полагаясь на неформальные нормы предпочтения и оценки видов труда по степени их тяжести. Хотя бригады различались по численности (от 15 до 20 человек) и возрастному составу, лучшими считались группы с широким возрастным диапазоном. Возглавлял

бригаду добровольно выбираемый «инструктор». Он считался неформальным лидером, но признавался администрацией в качестве официального руководителя. В его задачи входило обучение новичков, контроль за качеством продукции, участие в переговорах с менеджерами.

При новой системе взаимоотношения в бригаде приобрели ярко выраженный личностный характер, стали более доверительными. От администрации теперь не скрывались случаи снижения нормы выработки и ошибки; 75% всей информации сообщалось бригаде в устной форме. Социологический опрос обнаружил высокую удовлетворенность трудом, усиление солидарности и автономии.

Хотя внутри бригады рабочие охотно менялись функциями, но возражали, если это приводило к переходу (даже на короткое время) в другую бригаду. Когда такое случалось, возникали конфликты. Для их решения создавались особые группы, члены которых должны подменять любого рабочего из другой бригады, если тот отсутствовал по болезни или иным причинам. Высокая квалификация позволяла рабочим из этой группы выполнять самые разные операции, а численность группы рассчитывалась по среднему проценту случаев абсентеизма (отсутствия на работе) по заводу.

Хотя эффективность нового конвейера осталась той же, что и у старого, но сократилось число супервайзеров, поскольку ряд их функций взяла на себя бригада. Поточная линия позволила снизить затраты при переходе на новый вид продукции. На 5% по сравнению с другими заводами «Вольво» снизился уровень прогулов, до 16% (против 21% на других предприятиях) сократилась текучесть кадров, улучшились условия труда.

Относительно скромные достижения эксперимента в Кальмаре объясняются объективными условиями. Завод строился в высоко индустриализированном регионе, жители, которого имели широкий выбор места работы (независимо от уровня безработицы). Чтобы привлечь рабочую силу, понадобилось улучшить условия труда и его организацию. Завод возводился в тот момент, когда уровень образования в стране значительно вырос, изменились требования людей к своей работе. Видимо, этим и объясняется тот факт, что современ-

ная организация труда не дала ощутимого повышения производительности.

Источник: New forms of organisation. ILO. — Geneva, 1979. — Vol. 1. — P. 27–31.

Вопросы к примеру

1. Как вы думаете, к какой парадигме — «классической» школе или школе «человеческих отношений» — следует отнести эксперимент в «Вольво»?
2. Попытайтесь провести параллели между Хоторнскими экспериментами и описанным в примере шведским опытом нововведения. Есть ли между ними что-либо общее, и если есть, то в чем оно заключается?
3. Повлияли ли объективные факторы — обстановка в стране и регионе — на результаты американского и шведского экспериментов? Сказалась ли безработица на результатах экспериментов?
4. Чем различались цели нововведения в Хоторне и Кальмаре?
5. Какие факторы доминировали в шведском эксперименте — технология и организация производства или неформальные нормы в малой группе?
6. Каким образом удалось решить проблему рестрикционизма в данном эксперименте? Чем такое решение отличается от подхода Тейлора?
7. Почему в Кальмаре возникали межличностные конфликты и как они устранялись?
8. Известно, что шведы перевели на эксперимент весь завод. Предположим, что они поступили бы также, как Э.Мэйо, т. е. ограничили бы эксперимент одной группой или цехом. Закончился бы успешно эксперимент в «Вольво»? Ответ аргументируйте.

Глава 19

ИЕРАРХИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ

Итак, Хоторнские эксперименты заложили основы современного менеджмента. Э.Мэйо нашел самый убедительный способ — экспериментальный, — чтобы доказать наличие тесной связи производительности труда и участия рабочих в принятии решений, касающихся выполняемого задания, т. е. участия в рамках рабочего места.

Главный теоретический вывод Мэйо гласил: предприятие представляет собой социальную систему, состоящую из неформальных групп, регулирующих человеческое поведение.

На смену модели «экономического человека», который ради высокого заработка готов терпеть плохие условия труда, продолжительный рабочий день, высокую интенсивность и монотонность труда, пришла концепция «человеческих отношений». Во главу угла были поставлены интересы, потребности и экспектации (ожидания) индивида, а также групповые нормы и ценности.

Зарождение новых подходов

Однако новая теория не сразу произвела переворот в практике менеджмента. Экономическая обстановка 30-х годов не способствовала проникновению «человеческих отношений» в промышленность. США переживали последствия великой депрессии начала 30-х годов: обострились проблемы занятости и гарантии работы, выстроились бесконечные очереди у бирж труда и пунктов по раздаче пищи безработным, произошел рост забастовочного движения. А затем США вступили во Вторую мировую войну. И лишь после ее окончания психологи, антропологи и социологи прово-

дят эмпирические исследования мотивации и поведения людей на производстве. Хоторнские эксперименты послужили только прологом, однако настоящий расцвет «гуманистического менеджмента» приходится на вторую половину 50-х и начало 60-х годов. В этот период в стране разворачивается широкая сеть курсов повышения квалификации промышленников и бизнесменов. Они начинают осознавать уникальную ценность человеческого фактора среди всех ресурсов производства [92, с. 287].

Лишь спустя 15 – 20 лет после Хоторнских экспериментов в США появляются теории, сопоставимые с ними по своему значению и фундаментальности. Это теории А.Маслоу, Ф.Херцберга и Д.Макгрегора, новизна и фундаментальность которых были столь велики, что в 70 – 80-е годы возникло сравнительно немного новых идей в менеджменте. Надо согласиться с мнением И.Берга: современная версия доктрины «человеческих отношений» не есть открытие ее заново или существенная переориентация того, что было раньше.

Движение за «человеческие отношения» никогда не умирало, и вряд ли найдется хотя бы один из нескольких миллионов выпускников школ бизнеса за последние 30 – 40 лет, кто не знал бы основ поведенческих наук, кто не был бы знаком с проблемами удовлетворенности трудом, мотивации и производительности [65, с.11].

Большинство современных концепций в области менеджмента восходят к трудам профессоров Гарвардской школы бизнеса 30-х годов. Хоторнские эксперименты заканчиваются в 1932 г., а спустя еще примерно 10 лет появляется фундаментальная теория Маслоу.

Структура теории потребностей А.Маслоу

Первым, кто осознал конституцию и законы построения человеческих потребностей, был А.Маслоу. Во-первых, он понял, что не сама по себе потребность движет человеком, а степень ее неудовлетворения (т. е. актуальность ее для индивида). Во-вторых, Маслоу правильно указал критерий, благодаря которому потребности выстраиваются в иерархию. Это доминирование неудовлетворенных потребностей над удовлетворенными.

Автор одной из самых распространенных теорий мотивации — американский психолог Абрахам Маслоу (1908 – 1970) — опубликовал свою концепцию в 1943 г. Благодаря своим уникальным объяснительным возможностям она послужила основой практически для всех позднейших моделей мотивации труда, нашла воплощение в ряде организационных нововведений (например, в проектах «обогащения труда»). Принято считать, что Маслоу сделал самый значительный вклад в творческое развитие наследия Мэйо. Но почему его теория называется иерархической?

Порядок потребностей называется иерархическим потому, что они располагаются по восходящей линии — от «низших» (материальных) до «высших» (духовных).

— физиологические и сексуальные потребности — в воспроизводстве людей, пище, дыхании, физических движениях, одежде, жилище, отдыхе. Их еще называют витальными потребностями;

— экзистенциальные потребности, или потребности в безопасности существования. Они распадаются как бы на два разряда — физические и экономические. Физическая безопасность — это, например, потребность в сохранении здоровья, в отсутствии насилия над личностью и жизнью человека. Выражаясь более широко, т. е. экзистенциально, речь идет об уверенности в завтрашнем дне, стабильности условий жизнедеятельности, потребности в определенном постоянстве и регулярности окружающего человека социума, а также в стремлении избежать несправедливого обращения. Экономические потребности обретаются в сфере труда; это потребность в гарантированной занятости, страховании от несчастных случаев, желание иметь постоянные средства существования (заработок);

— социальные потребности проистекают из нашей стадной природы. Мы жаждем дружбы и привязанности, принадлежности к коллективу или группе, общения, участия в формальной или неформальной организации, заботе о другом и внимании к себе, помощи близких;

— престижные потребности — в уважении со стороны «значимых других», служебном росте, статусе, престиже, независимости, признании и высокой оценке. Их еще называют потребностями в оценке, или эго-

истическими потребностями, ибо они ориентированы на самого себя;

— духовные потребности — в самовыражении через творчество. Это потребность реализовать все, на что ты способен.

Таковы основные — ибо кроме них Маслоу выделял еще дополнительные потребности в знании и эстетические потребности, — мотивационные переменные, которые филогенетически, (т. е. по мере взросления человека), и онтогенетически, (т. е. по мере реализации их в качестве необходимых условий социального бытия индивида), следуют друг за другом. Первые два типа потребностей Маслоу называл первичными (врожденными), три оставшихся — вторичными (социально приобретенными). Процесс иерархизации потребностей представляет собой процесс замены первичных потребностей высшими.

Динамика потребностей

Однако сама по себе классификация мотивационных факторов не является самой ценной и интересной находкой теории Маслоу. Подобные попытки предпринимали многие другие социологи. Достоинство рассматриваемой концепции — в ее «двигательной пружине», т. е. принципе иерархии. Согласно Маслоу, потребности каждого нового уровня становятся актуальными (насущными) для индивида лишь после того, как удовлетворены предыдущие запросы. Поэтому принцип иерархии называют еще принципом доминанты. Маслоу предположил, что само удовлетворение потребности не выступает мотиватором.

Действительно, голод движет побуждениями человека, т. е. мотивирующей силой — до тех пор, пока человек ничего не съел. Неудовлетворенная потребность организует поведение индивида, заставляя его зайти в столовую и утолить голод. Значит, реальный потенциал (сила воздействия) потребности есть функция от степени ее удовлетворения.

Кроме того, американский психолог считал, что интенсивность определенной потребности связана с занимаемым ею местом в общей иерархии. Физиологические потребности первичны и выступают доминантой

поведения до тех пор, пока не удовлетворены хотя бы на минимальном для существования (выживания) человека уровне. После их удовлетворения доминируют потребности следующего слоя — потребности в безопасности. Лишь только они удовлетворены на приемлемом уровне, как в силу вступают высшие мотиваторы.

Если быть внимательным, то можно обнаружить еще одну особенность взаимодействия потребностей. Физиологические переменные функционируют относительно независимо друг от друга (дыхание независимо от голода или статуса), чего нельзя сказать о высших мотиваторах. Обычно человек не станет искать творческого самовыражения, если он голоден или остался без жилья. Ни одна из потребностей, кроме физических, никогда не удовлетворяется полностью, а социальные и духовные находятся в состоянии некоторого напряжения, поскольку отражают стремление человека к лучшему удовлетворению той же самой потребности [71, с. 270].

Высшая потребность не существует как таковая, пока не удовлетворена низшая. Концепцию мотивации Маслоу выгодно отличает от других моделей именно это обстоятельство: потребности не предложены в человеке от века, а возникают и исчезают, формируются и деформируются. Они занимают определенное место на ординарной шкале от самой стихийной, неуправляемой, до сознательной и выражаются в дискретной форме. Отсутствие непрерывного континуума переходящих друг в друга потребностей, то есть аморфности их расположения позволяет, во-первых, четко выделить каждую из них, демаркировать от других (а значит подобрать измеримые социологические индикаторы) во-вторых, избавиться от представления о развитии потребностей как однолинейном процессе.

Если низшие потребности присущи всем людям в равной мере, то высшие — в неодинаковой степени. С социальной точки зрения, человека гораздо меньше характеризуют предпочтения в пище (любит ли он мясо или рыбу), нежели способы удовлетворения потребности в общении, например, в выборе друзей, круга знакомых. Поэтому высшие потребности в значительной степени проявляют себя как дифференциаторы индивидов. Кроме того, они больше других имеют значение для форми-

рования целостности личности человека. В свою очередь, чем более высоки потребности, тем значительнее роль самого человека в их сознательном формировании.

Получается взаимозависимый процесс: потребности движут человеком, а он формирует их содержание. И чем выше запросы личности, тем сложнее процесс формирования потребностей. Вот почему современная молодежь, имеющая высокий уровень образования, часто разочаровывается в труде, если ей предоставляется рутинная, однообразная работа. С другой стороны, более затяжным становится и выбор профессии по душе, фактически воспринимающийся молодым человеком как фундаментальный вопрос поиска своего места в жизни. Видимо, этим не в последнюю очередь объясняется более позднее превращение в кадрового рабочего, частая перемена мест работы в период до 30 лет.

Все потребности функционируют циклически, т. е. вновь повторяются. Если речь идет о статусных потребностях, то в начале своей карьеры человек вполне довольствуется малым: относительно небольшим заработком, стремлением быть равным среди других, не выделяться. Однако со временем, по мере его служебного роста, претензии индивида возрастают, прежний статус равного среди других его не устраивает, он стремится выделиться, иметь больше влияния, выше заработок, более престижные знакомства. Или: утоленный голод через некоторое время вновь заявит о себе, когда человек проголодается. И все пойдет по кругу.

Самый важный урок, который может извлечь для себя менеджер из теории Маслоу, это более глубокое понимание механизмов мотивации поведения человека, знанием которого можно руководствоваться в своем деле. Если знать, что любое поведение мотивировано потребностями, то менеджеру легче учитывать, в какой степени его собственные действия влияют на удовлетворение потребностей подчиненных. Руководитель не достигнет успеха в изменении поведения других, оперируя логическими аргументами либо манипулируя действиями людей на вербальном уровне, т. е. взывая к их сознательности. Гораздо эффективнее манипулирование с помощью материальных стимулов — новых систем вознаграждения, изменения условий труда или изменения его организации [71, с. 271 — 272].

Если индивид не удовлетворил какой-то важной потребности, то с ним происходят явления, которые достаточно точно описаны психологией: агрессия (символическая физическая атака на иной объект), рационализация (оправдание своего поведения или приписывание ему иных причин), репрессия (подавление).

Потребности на рабочем месте

Иерархическая теория Маслоу служит надежным инструментом управления. Каждый руководитель должен четко знать, полагает Самуэль Дип, какие потребности можно удовлетворить:

1) за счет или на уровне всей организации,
2) на отдельном рабочем месте,
3) с помощью изменения стиля руководства, лидерства.

Для этого надо построить несложную таблицу [78, с. 30].

Таблица 1

Удовлетворение потребностей на работе

Производственная среда	Иерархия потребностей				
	Физические	Безопасность	Социальные	Оценка	Самореализация
Рабочее место	Чистота на рабочем месте	Безопасные условия труда	Хорошее взаимодействие с товарищами	Работа, бросающая вызов	Проекты с высоким индивидуальным вкладом в общество
Организация	Приемлемый уровень заработка	Система пенсий	Общие собрания, коллективный отдых за счет компании	Как можно меньше правил и инструкций	Стимулирование индивидуального участия в управлении
Лидер	Позволять, где необходимо, делать перерывы и паузы	Быть защитой для рабочих	Создавать дружественную ат-	По достоинству оценивать результаты труда	Побуждать к творчеству и выдвижению новых идей

Эффективный и обученный менеджер точно знает, какие потребности работника может удовлетворить непосредственно он, какие можно удовлетворить за счет лучшей организации труда на рабочем месте, а что необходимо требовать от руководства компании. Таблица 1 как раз помогает установить диапазон своих возможностей и выбрать подходящий стиль руководства.

Что происходит, когда не удовлетворяются элементарные условия труда и социальная справедливость в оплате? Если уровни образования и притязаний работников невысоки, люди как бы уйдут в себя, станут пассивными (как это было у нас в годы застоя). Но если такие показатели высоки, а общество не употребляет репрессивных средств, то неминуема забастовка.

Вопросы к главе

1. Как вы считаете, Маслоу действительно был самым значительным продолжателем дела Мэйо или он пошел самостоятельным путем, открыв новое направление в менеджменте?
2. Почему теория потребностей Маслоу называется иерархической?
3. Что такое принцип доминанты?
4. Почему именно неудовлетворенная потребность направляет поведение человека, если на практике менеджеры только и делают, что пекутся об удовлетворении потребностей? Не получится ли так, что, стремясь удовлетворить потребности работников, менеджеры превратят их тем самым в пассивные существа, которыми легко манипулировать?
5. Каким образом взаимосвязаны уровень образования, уровень притязаний и выбор профессии?
6. Посмотрите на табл. 1 и скажите, что должна делать организация и что должен делать менеджер, если не удовлетворены потребности работников в безопасности?

Конкретный пример

Маслоу А. Самоактуализация

Я хочу обсудить идеи, еще далекие от своего завершения. Я обнаружил, что для моих учеников и других людей, с которыми я поделился этими идеями, понятие

самоактуализации оказалось очень похожим на чернильные пятна Роршаха. Чаще всего употребление этого понятия больше говорило мне о человеке, который им пользуется, чем о самой реальности, стоящей за этим понятием. Поэтому здесь я хотел бы рассмотреть некоторые аспекты природы самоактуализации не на абстрактном уровне, а в терминах, имеющих операциональное значение. Что означает самоактуализация в данный конкретный момент? Что она означает во вторник, в четыре часа?

Истоки изучения самоактуализации

Мое изучение самоактуализации не было запланировано как научное исследование, и начиналось оно не как таковое. Все началось с попыток молодого интеллектуала понять двух своих учителей, которыми он восхищался, которых он любил и обожал и которые были совершенно прекрасными людьми. Я не мог просто довольствоваться преклонением и пытался понять, почему эти два человека, Рут Бенедикт и Макс Вертгеймер, так отличались от большинства людей на свете. Мои занятия психологией не давали мне ровным счетом ничего для того, чтобы понять их. Было такое впечатление, что они не только отличаются от других людей, но что они — нечто большее, чем люди. Мое исследование началось как донаучная или, скорее, ненаучная деятельность. Я стал делать записи о Максе Вертгеймере и Рут Бенедикт. Когда я пытался понять их, думать о них и вести о них записи в своем дневнике и в своих заметках, в один прекрасный миг я понял, что эти два образа можно обобщить, что я имею дело с *определенным типом людей*, а не с двумя несравнимыми индивидами. Это было замечательным стимулом для дальнейшей работы. Я стал искать, можно ли найти этот образ где-нибудь еще, и находил его повсюду, в одном человеке за другим.

По обычным стандартам строго контролируемого лабораторного исследования моя работа не была исследованием вообще. Я делал свои обобщения на основе выбранного мной самим определенного типа людей.

Люди, которых я выбрал для своего исследования, были уже пожилыми, прожившими большую часть своей жизни и добившимися значительных успехов. Мы

пока не знаем, насколько наши данные применимы в отношении молодых людей. Мы не знаем, что означает самоактуализация в других культурах, хотя в Китае и Индии уже ведутся исследования по самоактуализации. Трудно сказать, каковы будут результаты этих исследований, но несомненно, однако, — когда вы выбираете для тщательного изучения прекрасных, здоровых, сильных, творческих, добродетельных, проницательных людей — тип, который я выделил, — у вас появляется иной взгляд на человечество. Вы задаетесь вопросом, насколько величественным может быть человек, чем может стать человеческое существо?

Подлинное и внешнее научение

При такой точке зрения на человечество ваше представление о психологии и психиатрии претерпевает существенные изменения. Например, 99% того, что написано по так называемой теории научения, просто неприменимо к развивающемуся человеческому существу. Теория научения просто неприложима к человеческому существу, движущемуся к пределам возможного совершенства.

Почти всегда в литературе по теории научения рассматривается то, что я сам называю «внешним научением» в отличие от «подлинного научения». Внешнее научение означает приобретение возможных навыков, подобное складыванию в карман ключей или монет. Внешнее научение — это просто усвоение еще одной ассоциации или нового умения. А вот научиться быть лучшим человеком, насколько это для вас возможно — совсем другое дело. Дальние цели обучения взрослых и любого другого обучения — это пути, или способы, посредством которых мы можем *помочь человеку стать тем, кем он способен стать.* Это я называю подлинным научением, и дальше я буду говорить только о нем. Это способ, каким обучаются самоактуализирующиеся люди. Помочь пациенту достичь такого подлинного научения — это главная цель консультирования.

Эти вещи я *знаю* с полной определенностью. Но здесь имеется еще и другое, в отношении чего я совершенно уверен, — мой нюх, так сказать, подсказывает мне это. Все же по этим вопросам у меня даже еще меньше объективных данных, чем по тем, которые я

обсуждал выше. Самоактуализацию довольно трудно определить, но намного труднее ответить на вопрос: «А что стоит за самоактуализацией?» Или если хотите: «Что стоит за аутентичностью?» Честность — это еще не все в самоактуализации. Что еще мы можем сказать о самоактуализирующихся людях?

Б-ценности

Самоактуализирующиеся люди, все без исключения, вовлечены в какое-то дело, во что-то, находящееся вне них самих. Они преданы этому делу, оно является чем-то очень ценным для них — это своего рода призвание, в старом, проповедническом смысле слова. Они занимаются чем-то, что является для них призванием судьбы и что они любят так, что для них исчезает разделение «труд — радости». Один посвящает свою жизнь закону, другой — справедливости, еще кто-то — красоте или истине. Все они тем или иным образом посвящают свою жизнь поиску того, что я назвал «бытийными» (сокращенно «Б») ценностями, т. е. поиску предельных ценностей, которые являются подлинными и не могут быть сведены к чему-то более высокому. Имеется около четырнадцати таких Б-ценностей: истина, красота, добро древних, совершенство, простота, всесторонность и несколько других. Эти Б-ценности описаны в приложении к моей книге «Religions, Values and Peak Experiences» (1964). Это ценности бытия.

Мета-потребности и мета-патология

Существование этих Б-ценностей намного усложняет структуру самоактуализации. Они выступают как потребности. Я назвал их *метапотребностями.* Их подавление порождает определенный тип патологий, до сих пор достаточно хорошо не описанных, которым я дал название *метапатологий.* Это заболевания души, которые происходят, например, от постоянного проживания среди лжецов и потери доверия к людям. Так же как требуются консультанты для помощи людям в решении их проблем, связанных с неудовлетворением потребностей, нужны и метаконсультанты, которые помогали бы при заболеваниях души, вызванных неудовлетворением метапотребностей. В некотором впол-

не определенном и эмпирическом смысле человеку необходимо жить в красоте, а не в уродстве, точно так же как ему необходима пища для голодного желудка или отдых для усталого тела. Я осмелюсь утверждать, что на самом деле эти Б-ценности являются смыслом жизни для большинства людей, хотя многие даже не подозревают, что они имеют эти метапотребности. Частью нашей работы в качестве консультантов должно быть доведение до сознания людей того, что они имеют эти свои собственные метапотребности, подобно тому как традиционный психоаналитик доводит до сознания своих пациентов факт наличия у них их базальных инстинктивных потребностей. В конечном счете, возможно, мы должны прийти к представлению о себе как о философских или религиозных консультантах.

Мы пытаемся помочь своим клиентам двигаться по пути к их самоактуализации. Эти люди часто совершенно запутались в проблемах ценностей. Здесь много молодых людей, которые в принципе являются замечательными людьми, хотя часто они кажутся просто сопливыми ребятишками. Тем не менее я предполагаю (несмотря на все доказательства противоположного, иногда исходящие из их поведения), что они являются идеалистами в классическом смысле. Я предполагаю, что они ищут ценности и что они хотят заняться чем-то таким, чему бы они могли себя посвятить, поклоняться, обожать, любить. Эти молодые люди в каждый конкретный момент делают выбор между продвижением вперед и отступлением назад, между приближением к самоактуализации и отступлением от нее. В качестве консультантов или метаконсультантов что мы можем сказать им такого, что помогло бы им стать самими собой?

Способы поведения, ведущие к самоактуализации

Что делает человек при самоактуализации? Выжимает ли он что-то из себя, скрипя зубами? Что означает самоактуализация в реальном поведении? Я опишу восемь путей самоактуализации.

Во-первых, самоактуализация означает *полное, живое* и *бескорыстное переживание* с полным сосредоточением и погруженностью, т. е. переживание без подростковой застенчивости. В момент самоактуализации

индивид является целиком и полностью человеком. Это момент, когда *Я* реализует самое себя. Одна из целей консультирования — помочь нашим клиентам достигать этого переживания как можно чаще. Мы стремимся к тому, чтобы они осмелились полностью погрузиться во что-либо, забыть свои позы, свои защиты и свою застенчивость. Наблюдая со стороны, мы видим, что это очень приятный момент. Мы можем видеть, как в молодых людях, которые хотят казаться жестокими, циничными и умудренными опытом, вновь появляется что-то от детского простодушия; что-то невинное и свежее отражается в их лицах, когда они полностью посвящают себя переживанию момента. Ключом к этому является бескорыстие. Наши молодые люди страдают от недостатка бескорыстия и от избытка застенчивости и самомнения.

Во-вторых, необходимо представить себе жизнь как процесс постоянного выбора. В каждый момент имеется *выбор: продвижение или отступление.* Либо движение к еще большей защите, безопасности, боязни, либо выбор продвижения и роста. Выбрать развитие вместо страха десять раз в день — значит десять раз продвинуться к самоактуализации. Самоактуализация — это непрерывный процесс; она означает многократные отдельные выборы: лгать или оставаться честным, воровать или не воровать. Самоактуализация означает выбор из этих возможностей возможности роста. Вот что такое движение самоактуализации.

В-третьих, само слово «самоактуализация» подразумевает наличие *Я,* которое может актуализироваться. Человек — это не tabula rasa и не податливый воск. Он всегда уже есть нечто, по меньшей мере некоторая стержневая структура. Человеческое существо есть уже как минимум определенный темперамент, определенный биохимический баланс и т. д. Имеется собственное *Я,* и то, что мной иногда называлось *«прислушиванием к голосу импульса»,* означает предоставление возможности этому *Я* проявляться. Большинство из нас чаще всего (особенно это касается детей и молодых людей) прислушиваются не к самим себе, а к голосу мамы, папы, к голосу государственного устройства, вышестоящих лиц, власти, традиции и т. д.

Вот пример первого простого шага к самоактуализации, который я иногда предлагаю своим студентам. Когда их угощают вином и спрашивают, как им это вино понравилось, можно поступать различным образом. Первое, что я советую — это не смотреть на этикетку бутылки. В этом случае вы не будете пользовать этой возможной подсказкой для того, чтобы определить, нравится ли вам это вино или нет. Далее, я советую закрыть глаза, если это возможно, и «затаить дыхание». Теперь вы готовы всмотреться внутрь себя, отключиться от шума внешнего мира, попробовать вкус вина на свой язык и обратиться к «Верховному Судье» внутри себя. Тогда и только тогда вы сможете сказать: «Мне оно нравится» или «Мне оно не нравится». Полученное таким образом определение сильно отличается от обычной фальши, которой мы всегда в таких случаях предаемся.

В-четвертых, когда вы сомневаетесь в чем-то, старайтесь быть честными, не защищайтесь фразой: «Я сомневаюсь». Часто, когда мы сомневаемся, мы бываем неправдивы. Наши клиенты чаще всего неправдивы. Они «играют в игры» и позируют. Они с трудом принимают предложение *быть честными.* Обращаться к самому себе, требуя ответа, — это значит *взять на себя ответственность.* Это сам по себе огромный шаг к самоактуализации. Проблема ответственности до сих пор мало изучалась. Она не появляется в нашей психологической литературе, так как нельзя же изучать ответственность на белых крысах. Все же ответственность является наиболее осязаемой частью психотерапии. В психотерапии можно увидеть, почувствовать и узнать момент ответственности. Именно здесь появляется ясное представление о том, что это такое. И это всегда большой шаг. Всякий раз, когда человек берет на себя ответственность, он самоактуализуется.

Пятое. До сих пор мы говорили о переживании без критики, о предпочтении выбора роста выбору страха, о прислушивании к голосу импульса, о честности и о принятии на себя ответственности. Это шаги к самоактуализации, и все они обеспечивают лучший жизненный выбор. Человек, который совершает эти небольшие поступки во всякой ситуации выбора, обнаружит, что они помогают лучше выбрать то, что конституционально ему подходит. Он начинает понимать, что является

его предназначением, например, то, кто должен стать его женой или мужем; в чем смысл его жизни. Человек не может сделать хороший жизненный выбор, пока он не начинает прислушиваться к самому себе, *к собственному Я* в каждый момент своей жизни, чтобы спокойно сказать: «Нет, это мне не нравится».

Для того чтобы высказывать честное мнение, человек должен быть отличным, независимым от других, должен *быть нонконформистом.* Если мы не можем научить наших клиентов, молодых или старых, быть готовыми к независимой от окружающих позиции, мы можем сейчас же прекратить свою деятельность. Быть смелым, вместо того, чтобы бояться, — это другое проявление того же самого.

Шестое. Самоактуализация — это не только конечное состояние, но также *процесс* актуализации своих возможностей. Это, например, развитие умственных способностей посредством интеллектуальных занятий. Здесь самоактуализация означает реализацию своих потенциальных способностей. Самоактуализация — это необязательно совершение чего-то из ряда вон выходящего; это может быть, например, прохождение через трудный период подготовки к реализации своих способностей. Самоактуализацией может быть упражнение пальцев на клавиатуре пианино. Самоактуализация — это труд ради того, чтобы сделать хорошо то, что человек хочет сделать. Стать второстепенным врачом — это неподходящий путь к самоактуализации. Человек всегда хочет быть первоклассным или настолько хорошим, насколько он может быть.

Седьмое. Высшие переживания — это моменты самоактуализации. Это мгновения экстаза, которые нельзя купить, которые не могут быть гарантированы и которые невозможно даже искать. Как писал К.С.Льюис, радость должна удивить. Но условия для более вероятного появления таких переживаний создать можно. Можно, однако, и наоборот, поставить себя в такие условия, при которых их появление будет крайне маловероятным. Отказ от иллюзий, избавление от ложных представлений о себе, понимание того, для чего ты непригоден, что не является твоими потенциальностями, — это также часть раскрытия самого себя, того, чем ты в действительности являешься.

Практически каждый испытывает высшие переживания, но не каждый знает об этом. Некоторые люди отстраняются от этих кратковременных тонких переживаний. Помочь людям ощутить эти недолгие мгновения экстаза, когда они наступают, — это одна из задач консультанта или метаконсультанта. Как может, однако, один человек, не имея никакой опоры во внешнем мире, вглядеться в скрытую душу другого человека и общаться с ним? Мы должны выработать новый способ общения. Я думаю, что этот тип общения в гораздо большей степени может послужить моделью для обучения и консультирования, для оказания помощи взрослым в полной реализации своих возможностей, чем тот, которым мы обычно пользуемся при обучении. Если я люблю Бетховена и слышу в его квартете что-то такое, чего вы не слышите, как мне научить вас услышать это? Звуки ведь одни и те же, но я слышу нечто прекрасное, а вы остаетесь безразличным. Звуки вы слышите, но как мне дать вам возможность услышать красоту? Именно это — основная проблема обучения, а вовсе не обучение азбуке, арифметике и препарированию лягушек. Все это внешнее по отношению как к учителю, так и к ученику; у одного есть указка, он может указать на предмет, другой может смотреть. И все это происходит одновременно. Этот тип обучения прост, другой гораздо сложнее, и именно он является частью работы в качестве консультантов. Это метаконсультирование.

Восьмое. Найти самого себя, раскрыть, что ты собой представляешь, что для тебя хорошо, а что плохо, какова цель твоей жизни — все это требует *разоблачения собственной психопатологии.* Для этого нужно выявить свои защиты и после этого найти в себе смелость преодолеть их. Это болезненно, так как защиты направлены против чего-то неприятного. Но отказ от защиты стоит того. Если бы даже психоаналитическая литература не дала нам ничего большего, достаточно уже того, что она показала нам, что вытеснение — это не лучший способ разрешения своих проблем.

Деритуализация

Я скажу несколько слов о механизме защиты, который не упоминается в руководствах по психологии, хотя имеет очень большое значение для молодых людей

наших дней. Этот механизм защиты — *деритуализация.* Молодые люди часто не верят в ценности и добродетели. Они чувствуют себя обманутыми или сбитыми с толку в жизни. У них нередко такие родители, которые действительно производят одурманивающее впечатление на них, причем они не очень уважают своих родителей. Самим родителям часто не ясны собственные ценности, порой они просто боятся своих детей, никогда не наказывают их, не удерживают от дурных поступков. В результате мы имеем презрение к родителям со стороны их собственных детей. Причем часто по вполне понятным и основательным причинам. Дети таких родителей научились делать большие обобщения. Они не желают слушать ни одного взрослого, особенно если этот человек употребляет те же слова, которые они слышали от своих отцов, которые часто говорили о том, что надо быть честным и смелым, а в жизни поступали прямо противоположным образом.

Они привыкли рассматривать человека только в его конкретности и не видят в нем то, чем бы он мог быть, не видят его в свете его символических ценностей. Наши дети, например, лишили таинственности секс, «деритуаризировали его». Секс — это ничто; это естественное влечение, и они сделали его настолько естественным, что оно часто теряет свои поэтические качества, т. е. фактически теряет все. Самоактуализация означает отказ от этого механизма защиты, означает обучение и принятие реритуализации.

Реритуализация

Реритуализация означает желание вновь увидеть человека «под знаком вечности», как говорил Спиноза, желание иметь возможность увидеть снятое, вечное, символическое. Это значит видеть Женщину, даже когда мы имеем дело с обыкновенной женщиной. Другой пример. Человек идет и медицинское училище и там анатомирует мозг. Обязательно что-то теряется, если студент при этом не испытывает определенного благоговения и, отвлекаясь от «цель — нога восприятия», рассматривает мозг лишь как конкретную вещь. Человек, которому доступна реритуализация, видит мозг так же, как священную вещь, видит его символическую ценность, его возвышенные качества.

«Реритуализация» часто означает утверждение многих банальных вещей — очень плоских, «как сказали бы наши детишки». Тем не менее особенно для консультанта пожилых людей, у которых философские вопросы относительно смысла жизни начинают выступать на первое место, утверждение этих банальных вещей является наиболее существенным способом помощи движению к самоактуализации. Молодые люди могут говорить, что это плоско, логические позитивисты — что это бессмысленно, но для человека, который ищет нашу помощь, эти вещи имеют большой смысл и огромную важность. И мы должны дать им наилучший ответ, иначе мы занимаемся не тем, чем должны заниматься.

Объединяя все сказанное, мы видим, что самоактуализация не есть по сути один великий миг. Нельзя представлять себе дело так, как будто в четыре часа в четверг зазвучат фанфары и вы войдете в пантеон на вечные времена. Самоактуализация — это вещь постепенная, это накопление самих по себе незаметных приобретений. Слишком часто наши клиенты склонны ждать своего рода вдохновения, чтобы они могли сказать: «В этот четверг в 3 часа 23 минуты я самоактуализировался!» Люди, которые соответствуют моим критериям самоактуализации, продвигаются скромными шагами — они прислушиваются к своему собственному голосу, они берут на себя ответственность, они честны, они много работают.

Терапевтические отношения

Вот то, что люди делают, когда они движутся по пути самоактуализации. Кем же тогда является консультант? Как может он помочь людям, обратившимся к нему, двигаться в направлении роста?

Я употреблял слова «терапия», «психотерапия» и «пациент». Я ненавижу все эти слова и ненавижу ту медицинскую модель, которую они подразумевают, потому что эта модель предполагает, что человек, обращающийся к консультанту, — человек больной, ищущий лечения. На самом деле мы, конечно, надеемся, что консультант будет помогать самоактуализации людей, вместо того чтобы стремиться вылечить болезнь.

Модель помощи также должна уступить свое место какой-то другой модели, она просто не подходит. Она

заставляет нас представлять консультанта в виде профессионала, который все знает и со своих привилегированных высот протягивает руку помощи бедным невеждам внизу, которые в ней так нуждаются. Консультант также не является учителем в обычном смысле, потому что учителя — это те, кто достигли совершенства во «внешнем» обучении, которое я описал выше. Процесс же становления как можно более совершенного человека требует именно «подлинного» научения.

Я думаю, что независимо от слова понятие, к которому мы в конечном счете должны прийти, будет близким к тому, что имел в виду еще много, много лет назад Альфред Адлер, говоря о «старшем брате». Старший брат — это любящий человек, который берет на себя ответственность за младших. Он, конечно, знает больше, он жил дольше, но он не есть нечто качественно отличное, относящееся к другому миру. Мудрый и любящий старший брат пытается совершенствовать младшего, пытается делать его лучше, чем он есть, но в рамках собственного стиля младшего. Смотрите, насколько это отличается от модели «учить кого-то, кто ничего не знает»!

Консультирование не связано с тренировкой или традиционным обучением, когда людям говорят, что и как они должны делать. Оно не имеет отношения к пропаганде. Оно в духе учения даосизма предполагает вначале раскрыть нечто в человеке, а затем уже помочь ему. Даосизм — это невмешательство, это принцип «пусть все идет своим чередом». Даосизм, однако, не является философией попустительства или безразличия, это не отказ от помощи или заботы.

Хороший клинический терапевт помогает своему клиенту раскрыться, прорваться сквозь защиты, препятствующие познанию им самого себя, помогает ему вновь обрести и узнать самого себя. В идеальном случае теоретические представления терапевта, прочитанные им руководства, пройденное им обучение, его взгляды на мир никогда не должны давать о себе знать пациенту. Уважая внутреннюю природу, существо этого «младшего брата», терапевт обнаружит, что лучшим путем к хорошей жизни для его пациента может быть только один: еще более быть самим собой. Люди, которых мы называем «больными», — это люди, которые не

являются тем, кем они есть, — это люди, которые построили себе всевозможные невротические защиты против того, чтобы быть человеком. Так же как для розового куста безразлично, кем является садовник — итальянцем, французом или шведом, для младшего брата безразлично, каким образом его помощник научился быть помощником. Научиться высвобождать подавленное, познавать собственное *Я*, прислушиваться к «голосу импульса», раскрывать свою величественную природу, достигать понимания, проникновения, постигать истину — вот, что требуется.

Источник: http://web.psychology.ru/dsatin/bookshelf/books.htm

Глава 20

ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ ХЕРЦБЕРГА И МАКГРЕГОРА

Двухфакторная теория Ф.Херцберга

Основные идеи Маслоу получили дальнейшую разработку у Фредерика Херцберга, который считается одним из ведущих теоретиков поведенческого подхода в индустриальной социологии. Только в 1968 г. его рекомендации применяли более 200 американских компаний. Свое первое исследование Херцберг провел в 1950 г. [71, с. 280] (окончательная версия его теории сложилась к 1960 г.). Он выделил две группы факторов трудовой деятельности: 1) содержание работы (job content), 2) условия работы (job context), т. е. зарплата, политика компании, межличностные отношения. Его двухфакторная концепция основана на тезисе о том, что только содержание работы выступает фактором мотивации, т. е. повышает удовлетворенность трудом, в то время как условия труда вызывают неудовлетворенность и не являются мотиваторами.

Методы классификации потребностей у Херцберга и Маслоу во многом тождественны.

Высшие потребности Маслоу — престижные (оценки) и духовные (самовыражение) — идентичны по смыслу шести мотивационным факторам Херцберга: достижение, признание, сама работа, возможность творческого роста и ответственность.

Низшим потребностям Маслоу — физиологическим, экзистенциальным (безопасность) и социальным — тождественны остальные 10 факторов Херцберга: политика компании, технический надзор, отношения с руководителем, межличностные отношения с коллегами, отношения с подчиненными, заработок, безопасность и гаран-

тия работы, личная и семейная жизнь, условия труда и статус. Различия их подходов состоят в том, что у Херцберга, в отличие от Маслоу, 10 низших факторов не обладают позитивной мотивационной силой, оказывающей влияние на поведение человека.

Исследование Херцберга включало расширенные интервью 200 инженеров и бухгалтеров из 11 предприятий Питсбурга. Респондентов спрашивали, какие факторы на рабочем месте делают их счастливыми (удовлетворенными) или, соответственно, несчастными. Херцберг заметил, что когда люди говорили о неудовлетворенности работой, то подразумевали главным образом окружение, а когда они были удовлетворены — саму работу. Результаты исследования позволили заключить, что любой индивид имеет не одну систему (или иерархию) потребностей, а две качественно различных, независимых друг от друга и по-разному влияющих на поведение людей.

Первая группа — гигиенические факторы — не относится к содержанию работы. Термин «гигиена» Херцберг употреблял в медицинском значении, то есть как предупреждение или окружение. Действительно, если на предприятии созданы благополучные условия труда (нет шума, загазованности, вибрации) и быта (имеются раздевалки, душевые, комнаты отдыха, кафетерий, столовая), налажена организация труда (вовремя поставляют сырье и инструменты, рабочий обеспечен заданием и технической документацией) и режим работы (разумная продолжительность рабочего дня, своевременные перерывы, нет сверхурочных, введен гибкий график работы), хорошо поставлено дело с обеспечением работников всевозможными льготами (премии, путевки в санатории, соцстрахование) и жильем, наконец, развиваются психологически комфортные отношения между работниками, то в итоге следует ожидать не высокую удовлетворенность работой или заинтересованность в ней, но лишь отсутствие неудовлетворенности.

Хорошие условия труда (гигиенические факторы) закрепляют работников на предприятии и стабилизируют персонал, но не обязательно побуждают повышать производительность труда. Иными словами, гигиенические факторы не вызывают увеличения выработки,

хотя предупреждают от сознательного ограничения производительности, сдерживания работы.

Вторая группа — мотиваторы, они относятся к содержанию труда. От них зависит повышение производительности и удовлетворенность работой. Мотиваторы представляют собой внутреннюю пружину деятельности человека — его мотивы. Сюда относятся признание и достижение успехов в работе, интерес к ее содержанию, ответственность, самостоятельность.

Именно они определяют удовлетворенность работой и повышают трудовую активность. Поэтому удовлетворенность, по Херцбергу, есть функция содержания работы, а неудовлетворенность — функция условий труда.

Из этого следует, что производительность труда коррелирует с ростом удовлетворенности работой, но не с уменьшением степени неудовлетворенности.

Таким образом, удовлетворенность и неудовлетворенность выступают разнонаправленными плоскостями поведения человека в труде. Очевидно, что с помощью профилактических, «гигиенических» мероприятий по улучшению среды можно устранить неудовлетворенность работников, но лишь до некоторого «нулевого» или «апатичного» уровня. Чтобы столкнуть человека с мертвой точки и поднять заинтересованность в труде, нужны дополнительные меры по обогащению содержания труда.

Проведение Херцбергом исследование дало ему в руки мощное теоретическое оружие для критики устаревших методов управления, основанных на экономическом принуждении и административном директировании. Метод «кнута и пряника» может заставить индивида выполнять работу, но действие его кратковременно. Материальное вознаграждение, деньги, согласно Херцбергу, нельзя рассматривать как постоянно действующий фактор. Люди работают за деньги до определенного предела, границей которого выступает личное представление о «хорошей работе».

Собственно, к такому выводу о роли оплаты труда можно прийти уже на основе теоретических рассуждений Маслоу, но у Херцберга они приобрели силу эмпирически доказанного факта. Действительно, зарплата и премии суть гигиенические факторы, или «нега-

тивные побуждающие стимулы», ибо при отсутствии денег люди чувствуют себя неуверенно. Однако при наличии денег вовсе не обязательно почувствуют себя счастливыми и повысят производительность. Повышение зарплаты привязывает работника к предприятию (ведь в другом месте он может получить меньше), но не всегда стимулирует увеличение выработки.

В теории Херцберга можно отметить еще одну особенность. Гигиенические факторы — это главным образом коллективные условия деятельности, общие всем или многим работникам на данном предприятии. Мотивационные же факторы касаются лишь каждого в отдельности, действуют на самолюбие индивида. В альтернативе «коллективные и индивидуальные методы стимулирования труда» Херцберг делает акцент на вторых.

Основную задачу Херцберг видел в изменении практики менеджмента — реорганизации рабочих мест и улучшении стиля руководства. Он полагал, что работа должна быть перестроена таким образом, чтобы дать индивиду больше свободы и психологической компенсации за однообразное и монотонное выполнение. Его идеи легли в основу программы «обогащения труда», и внедрены в сотнях компаний.

Применение теории Херцберга

Теорию Херцберга можно успешно использовать в практике управления. Для этого социолог или консультант по управлению должен построить два профиля — условий работы и содержания работы. Улучшение условий работы снижает уровень неудовлетворенности. О том, в какой степени работники удовлетворены условиями работы, можно выяснить обычным социологическим опросом. Лучше всего его проводить на отдельных участках предприятия, где все работники трудятся приблизительно в одинаковых условиях. Нельзя соединять в один профиль оценки условий работников литейного цеха, сборочного участка и конструкторского бюро.

В социологическую анкету надо включить все наиболее характерные показатели условий работы на данном участке: наличие шума, загазованности, вибрации,

монотонности, травматизма, душевых, раздевалок, комнат отдыха, своевременное обеспечение сырьем, инструментами, документацией, уровень зарплаты, взаимоотношения по вертикали и горизонтали, социальная политика компании и т. д. В литературе эти показатели описаны достаточно подробно. Один показатель — это один вопрос анкеты.

Пример: «Скажите, пожалуйста, в какой степени Вы удовлетворены безопасностью труда на Вашем участке? Попытайтесь выразить свою удовлетворенность на пятибальной шкале, где 5 (отлично) означает полную удовлетворенность, 4 (хорошо) относительно высокую удовлетворенность и так до 1 (полная неудовлетворенность)». По этому образцу можно придумать вопрос для любого показателя.

Данные опроса надо обработать на компьютере и усреднить, затем проанализировать. Лучший инструмент анализа — график. По горизонтали в виде точек указывайте все показатели условий труда (одна точка — один показатель), по вертикали — оценку удовлетворенности в баллах. Допустим, загазованность получила 2, вибрация — 5, отношения с товарищами — 4, социальная политика — 2, зарплата — 3 балла и т. д. Соедините все точки линией и вы получите профиль условий работы.

Как его интерпретировать? Чем дальше показатель отстоит от 5, тем меньше удовлетворенность, значит, тем больше придется поработать администрации для того, чтобы подтянуть его к высшей оценке. Самые низкие оценки в нашем примере получили загазованность и социальная политика. Ими больше всего неудовлетворен коллектив участка. Это «слабые места» производства. Их необходимо устранить. Профиль обнажает все слабые места участка или цеха, показывает, в каких направлениях надо действовать администрации.

А действовать ей придется обязательно, ибо до тех пор, пока на участке не устранена неудовлетворенность теми или иными аспектами условий труда, нечего мечтать о повышении производительности труда. Неудовлетворенность условиями — мощный барьер. Его надо устранить.

Точно также строится профиль содержания работы. Иными будут показатели, но шкала та же. Высокие

оценки показывают высокий уровень удовлетворенности. Как и раньше, они могут быть разными. Но, как показывает практика, различия между ними не так значительные, как между аспектами условий труда. Иначе говоря, мотиваторы более гомогенные, а гигиенические факторы — более гетерогенные показатели.

Если на данном участке производства практикуется демократический стиль руководства, то он скажется на всей атмосфере в коллективе. Респонденты отметят, что с ними советуются и им доверяют, что высоко ценят их вклад в общее дело, продвигают по заслугам и т. д. Иначе говоря все показатели имеют тенденцию возрастать в одинаковой или почти одинаковой пропорции. Напротив, при авторитарном стиле все показатели дружно поползут вниз.

Правда, на практике чаще всего встречаются смешанные типы руководства, сочетающие элементы того и другого стиля. Здесь профиль еще более полезен, он выясняет, к какому именно стилю тяготеет лидер и как он стимулирует производительность труда.

Теория стилей руководства Д.Макгрегора

В таком же, преимущественно утилитарном, духе действовал и Дуглас Макгрегор, разрабатывая свои «теорию X» и «теорию Y». Получившие широкую известность благодаря популяризации их Макгрегором на различных семинарах, конференциях и курсах по проблемам управления, они были разработаны в 1957 г. Поллард считает идеи Макгрегора, изложенные в его книге «Человеческая сторона предприятия», самым смелым вызовом традиционной парадигме американского менеджмента [118, с. 222].

Согласно его подходу, в значительной мере действия менеджмента оказываются неэффективными вследствие ошибочных представлений руководителей о мотивах поведения и природе человека в труде. Вместо анализа объективно сложившейся ситуации на предприятии, выявления промахов в управлении, менеджеры часто склонны видеть источник всех бед в лености или глупости работников, инертности их мышления и нежелании сотрудничать. Такой подход был характерен якобы для тейлоризма.

Авторитарный стиль руководства Макгрегор назвал «теорией X». Основной ее предпосылкой является предположение о том, что среднетипичный человек не любит работы и стремится по мере возможностей ее избегать. Поэтому его необходимо постоянно принуждать выполнять что-то, осуществляя жесткий контроль и угрозу наказания. Индивид не способен внести позитивный вклад в успех предприятия, если нет угрозы, что его лишат возможности удовлетворять важнейшие материальные потребности. Большинство людей предпочитают, чтобы ими руководили, стремятся не брать на себя ответственность, не имеют высоких амбиций и желают прежде всего безопасности [109, с. 33 – 34].

Хотя по сравнению с двадцатыми годами в США заметно улучшение в отношениях между рабочими и предприятиями, считает Макгрегор, но оно еще не настолько велико, чтобы менеджеры могли отказаться от «теории X». На практике она остается преобладающей моделью стиля руководства.

Для решительной переориентации менеджмента в связи с изменением конкретно-исторических и социально-экономических условий в США во второй половине XX века необходим новый подход, названный им «теория Y». Ее исходные предпосылки: физические и умственные усилия на работе также естественны для человека, как отдых или развлечения; при достижении целей организации, в которых он заинтересован, индивид проявляет самоконтроль; вклад в общее дело есть функция связанного с ним вознаграждения. При соответствующих условиях работник не только приемлет ответственность, но и стремится к ней. Способности к творчеству, которые не полностью используются в организациях, присущи большинству людей [109, с. 47 – 48].

Принятие на вооружение негативной концепции («теория X») означает отстранение подчиненных от участия в выработке решений, подавление инициативы детализированным, мелочным контролем. Позитивная концепция («теория Y»), предполагающая осуществление менеджером общего контроля и привлечение работников к управлению, больше соответствует демократическому стилю руководства.

Принципиальной особенностью концепции Макгрегора, на что не всегда обращается внимание, является то, что «теория X» и «теория Y» не носят исследовательского характера, т. е. не отвечают на вопрос, как это происходит на самом деле. Прежде всего они имеют рекомендательное значение, ибо говорят о том, как это нужно делать. Суть концепции — установление зависимости между стилем управления и поведением служащих.

Авторитарный руководитель не обязательно тот человек, который сознательно считает своих подчиненных ленивыми, инертными существами, способными лишь подчиняться окрикам и угрозам. В действительности многие менеджеры вполне реально воспринимают людей такими, какие они есть на самом деле, с их сложным внутренним миром, но в силу объективных обстоятельств или других причин ведут себя с подчиненными так, как описано в модели авторитарного руководителя. Причем это не всегда может зависеть от общественных условий. Даже при демократическом строе многие руководители практикуют автократические методы управления.

Иногда за внешней развязностью у них действительно скрывается циничный взгляд на людей. Гораздо чаще авторитарный стиль навязан объективными условиями, несмотря на то, что субъективно они, вполне вероятно, не склонны к нему. Поэтому считается, что в иных ситуациях не человек выбирает себе стиль руководства, а стиль выбирает человека. И выбор бывает независимым от воли и сознания самого руководителя. Причинами выбора авторитарной модели могут стать неорганизованность на производстве, развал трудовой дисциплины, некомпетентность руководителя или подчиненных.

Диагностика и внедрение

Поскольку концепция Макгрегора носит ярко выраженный инструментальный характер, то перед тем, как компания вознамерится перестроить систему управления, она должна продиагностировать реальные условия и ответить на ряд вопросов:

1) каково отношение к подчиненным в компании (уровень доверительности, вовлечения в принятие решений, развитие инициативы);
2) соответствует ли производительность труда ожидаемой уровню (возможно, что она достаточно высока и реорганизация не требуется);
3) каковы состояние трудовой дисциплины и потери рабочего времени из-за отсутствия служащих на работе, забастовок, вынужденных простоев и т. п.), каков организационный климат в целом.

Зная реальное положение, менеджеры могут строить свои отношения, исходя либо из «теории X», либо из «теории Y». Они не обязательно должны быть альтернативными, исключающими друг друга. На практике встречаются и смешанные типы, с элементами того и другого стиля. Кроме того, менеджер может менять свою концепцию управления в зависимости от сложившейся ситуации, внешней конъюнктуры, фазы развития предприятия, переходя от авторитарного к демократическому стилю, либо наоборот.

Следует понимать, конечно, что обе теории стилей управления Макгрегора отражают только предположение в умозрительные заключения относительно природы трудовой деятельности и не подкреплены соответствующими эмпирическими исследованиями. Спустя некоторое время после публикации своей работы Макгрегор убедился в том, что его концепция часто получает ложное истолкование.

По мнению Макгрегора, «теория X» объясняет последствия применения определенной стратегии менеджмента, описывает природу человека. Искажение концепции, по видимому, и обусловлено смещением двух различных аспектов.

Принятие менеджментом одной из двух теорий создает соответствующие организационный климат, структуру управления и социальную политику. Когда людей лишают возможности удовлетворить в труде важнейшие для них жизненные ценности или потребности («теория X»), они соответственно и ведут себя: апатично или пассивно, не желая принимать на себя ответственность, сопротивляются нововведениям, охотно поддаются демагогии. Для исправления стиля руководства в компании консультанты по менеджменту

рекомендуют вначале подробно описать содержание работы, структуру и распределение заданий, а затем изменить систему коммуникаций и применять новые методы материального и нематериального поощрения.

Центральным вопросом устранения негативных последствий «теории X», по мнению С.Кук, нужно считать установление высокого, но обоснованного уровня требовательности к работнику. Это стимулирует его к достижению и раскрытию своих способностей, к повышению трудового вклада. Контроль за подчиненными в таком случае должен быть ограниченным, допускающим минимальное вмешательство менеджеров в их деятельность. В конечном счете, пусть не сразу, но практикование «теории X» ведет к падению экономической эффективности компании [76].

Конечно, в концепции Макгрегора немало ограничений. Так, в связи с интенсивными нововведениями на современных предприятиях возникают не предусмотренные «теорией X» трудности. Первая реакция менеджеров на проблемы, возникающие в ходе внедрения нововведения, — стремление вернуться к старым методам управления. Не получив сиюминутных результатов, либо не получив того, что ожидали, начинают старое ценить выше нового.

Взаимосвязь теорий

Между теориями Маслоу, Херцберга и Макгрегора существует логическая взаимосвязь и преемственность. Как уже подчеркивалось, два высших уровня потребностей Маслоу (престижные и духовные) соответствуют шести мотиваторам Херцберга, описывающих содержание работы. В свою очередь, трем другим уровням потребностей Маслоу (физиологическим, экзистенциальным и социальным) соответствуют десять гигиенических факторов Херцберга.

Аналогичное соотношение можно обнаружить между теориями Маслоу и Макгрегора. В частности, «теория X» соответствует двум низшим потребностям Маслоу (физиологическим и экзистенциальным). «Теория Y» соответствует трем высшим потребностям в иерархии Маслоу. Нетрудно заметить, что два высших и два низших уровня иерархической теории потребностей

Маслоу входят и в теорию Херцберга, и в теорию Макгрегора (в соответствующие разделы). А вот социальные потребности занимают особое положение. В теории Херцберга они включены в число «гигиенических факторов», а у Макгрегора они отнесены к «теории Y».

Содержательно гигиенические факторы Херцберга описывают авторитарный стиль, т. е. «теорию X» Макгрегора. И они могли бы полностью совпасть если бы не социальные потребности. Они включены в «теорию Y». Почему Макгрегор классифицировал потребности Маслоу таким образом?

Дело в том, что социальные потребности отражают коллективную природу людей, стремление общаться, взаимодействовать, развивать межличностные отношения в группе. Демократический лидер, привлекающий подчиненных к участию в принятии управленческих решений, опирается на группу в целом, а не только на одиночек. Он использует групповой потенциал для повышения качества принимаемых решений и качества их выполнения.

Напротив, авторитарный лидер видит в социальных потребностях потенциальную угрозу своей власти, полагая, что межличностные отношения, неформальные связи между деловыми отношениями, служат источником группового сговора и рестрикционизма.

Конкретный пример

Макгрегор Д. Человеческий аспект предприятия

Традиционный подход к управлению выражен «теорией X». Главная задача менеджмента — производство вещей при помощи людей, которых надо награждать, контролировать и наказывать, если мы хотим достичь эффективного применения людей, оборудования и капиталов. Среднестатистический человек по природе ленив, т. е. он стремится работать настолько мало, насколько это возможно. Он лишен амбиций, чувства ответственности и предпочитает быть управляемым, а не управлять. Вдобавок ко всему, он эгоистичен и равнодушен к делам организации.

В реальной практике методы руководства представляют некий баланс между жесткими и мягкими форма-

ми. У жестких недостаток тот, что используемое менеджером принуждение встречает открытое сопротивление рабочих: рестрикционизм, воинственно настроенные профсоюзы, скрытый саботаж. У мягких методов свои недостатки. Часто они оборачиваются сложением с себя управленческих полномочий и невысокой исполнительностью: менеджер ожидает от подчиненных больше того, что реально получает. Комбинация того и другого, особенно популярная сегодня, опирается на формулу «строго, но справедливо».

«Теория X» основана на ошибочных представлениях о природе человека, смешении того, что есть следствие, а что причина. То, как представляет себе поведение «теория X», объясняется не природой человека, а природой промышленной организации. Для верного понимания человеческого поведения необходимо рассказать о том, что представляют собой мотивы. При их описании я буду опираться на идеи, высказанные моим коллегой Абрахамом Маслоу. Это самое плодотворное из всего, что я знаю. Он выделил физиологические потребности, потребность в безопасности, социальные, эгоистические потребности и потребности в самореализации.

Все эти потребности расположены иерархически. Мотиватором служат только неудовлетворенные потребности, а удовлетворенные ни к чему не побуждают. Об этом забывают при традиционном методе управления. Как только удовлетворены физиологические потребности, у рабочего возникает потребность в безопасности, и прежде всего в гарантии занятости, отсутствии произвола, дискриминации и фаворитизма со стороны администрации. Когда у рабочего нет страха за собственное существование, мотивом его поведения становятся социальные потребности.

Менеджеры знают о них, но боятся, чтобы их удовлетворение не принесло вреда. Однако социальные исследования ученых убеждают, что сплоченная группа добивается больших успехов, чем отдельные индивиды. Если менеджмент из ложных убеждений подавляет и ограничивает коллективистские стремления рабочих, он встречает организованное сопротивление. Такое поведение рабочих — всего лишь следствие, а не причина.

Эгоистические потребности — в статусе, достижении, независимости, соревновательности, компетент-

ности, признании и уважении — не заявляют о себе до тех пор, пока не удовлетворены предыдущие потребности. В обычной организации крайне сложно удовлетворить высшие потребности тех, кто стоит внизу управленческой пирамиды. При традиционной организации труда и в массовом производстве этому аспекту мотивации уделяется крайне мало внимания. И практически совсем невозможно удовлетворить потребность пятого уровня — потребность в самореализации.

Неуверенность большинства людей в том, что на производстве, таком, каким оно сейчас является, не удастся должным образом удовлетворить низшие потребности, ограничивает или откладывает их желание заботиться о высших потребностях.

Подавление потребностей любого уровня деформирует человеческую психику и поведение. Человек с подавленными потребностями в безопасности, статусе, самореализации неполноценен. Его неполноценность отразится на поведении. Пассивность и стремление избегать ответственность отражают не «человеческую природу», а формы поведения. Они суть симптомы болезни организации.

Часто менеджеры спрашивают: «Почему люди пассивны? Мы им хорошо платим, создаем подобающие условия труда, обеспечили гарантии занятости и льготы. Но они не стремятся тратить усилия сверх минимума». Иначе говоря, администрация удовлетворила потребности рабочих физиологически и в безопасности, но после этого мотивация перемещается на социальный уровень. А на каком уровне находится трудовая активность? На высшем. Но администрация продолжает уделять внимание удовлетворению низших потребностей, не заботясь о социальных, эгоистических и духовных. Поэтому и результаты малоэффективны.

Когда закрыты каналы удовлетворения высших потребностей, деньги становятся единственным объектом желания и целью деятельности, хотя они имеют относительную ценность. Если администрация удовлетворяет низшие и блокирует высшие потребности, то рабочие будут требовать все большей и большей зарплаты, так как рост зарплаты компенсирует им невозможность удовлетворить все другие потребности.

Человека можно заманить и удержать на предприятии зарплатой, безопасными условиями труда, гарантией занятости только до тех пор, пока все это актуально для него. Метод кнута и пряника эффективен до некоторого предела. Но когда человек достигает высокого материального уровня жизни, метод перестает действовать. Мотивом здесь служат высшие потребности. Современная технология производства конструируется таким образом, что автоматически снимает проблему удовлетворения низших потребностей. Система управления и технология, создав все условия для удовлетворения низших потребностей, тем самым лишили себя повода применять традиционные методы кнута и пряника — принуждение и экономическое вознаграждение. Приказ, угрозы, контроль бесполезны при мотивации людей, ориентированных на социальные и духовные ценности.

Люди, лишенные возможности реализовать на работе знания, важные для них, ведут себя так, как предсказывает «теория X»: они ленивы, пассивны, сопротивляются изменениям, уклоняются от ответственности, выдвигают неразумные экономические требования.

Мы нуждаемся в иной теории, более правильно отражающей природу человека и мотивацию. Назовем ее «теорией Y». Согласно такой концепции, люди от природы не пассивны и не ленивы. Они такие, какими их делает организация. Они — ее результат. Администрация несет ответственность за развитие в них лучших качеств и высоких потребностей.

«Теория X» — это нечто вроде классической механики Ньютона, а «теория Y» подобна современной физике, но только в области социальных наук. Но время для «теории Y» еще не пришло, и построить предприятие только на ее принципах сегодня также невозможно, как в 1945 г. невозможно было бы построить атомную электростанцию.

В современном производстве многое — технология, управление — построено на принципах «теории X». Рутинная работа развивает пассивность, отбивает охоту брать на себя ответственность, делает труд бессмысленным. Изменения в сторону «теории Y» будут происходить медленно. Пока еще удовлетворение высших

потребностей — социальных, эгоистических и духовных — люди находят не на производстве, а вне его.

Адаптировано по источнику: McGregor D. The Human Side of Enterprise // Readings in Human Relations. — N.Y., 1964. — P. 38—48.

Вопросы к главе и к примеру

1. Чем различаются условия работы и содержание работы?
2. Почему условия и содержание работы называются разнонаправленными векторами поведения?
3. Можно ли в социологической анкете в одном вопросе спрашивать о степени удовлетворенности и степени неудовлетворенности работой (либо ее аспектами)?
4. Какова историческая привязка «теории X» и «теории Y»?
5. Почему теория Макгрегора называется не объяснительной, а инструментальной?
6. Каким образом взаимосвязаны между собой теории Маслоу, Херцберга и Макгрегора?
7. Что нового Вы узнали о теории Макгрегора, познакомившись с отрывком из его произведения? Если там что-либо такое, чего нет в тексте главы?

Глава 21

МОТИВАЦИЯ МЕНЕДЖЕРОВ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

В социологии менеджмента существует самостоятельный класс концепций, которые называют психологическими теориями предпринимательства. Это не значит, что в них ничего не говорится о мотивации и поведении менеджеров, напротив, здесь сравниваются модели поведения менеджеров и предпринимателей.

Инстинктивная теория мотивации У.Джемса

Первые попытки научно осмыслить мотивацию предпринимательского поведения относятся к концу XIX века. Уильям Джемс (1842—1910), выдающийся американский философ и психолог, разработал учение об эмоциях, ставшее одним из источников бихевиоризма. Вместе со своим коллегой Карлом Лангом он разработал теорию эмоций, которая так и называется — теория Джемса — Ланга. Согласно авторам, эмоциональный ответ предшествует эмоциональному переживанию. Иначе говоря, эмоции проистекают из поведения, а не являются его причиной. «Мы боимся, потому что наше сердце учащенно забилось, у нас схватило желудок и т. д. Мы боимся потому, что бежим. Но мы не боимся, потому что бежим», — объяснял У.Джемс человеческое поведение при помощи простейших безусловных рефлексов [120], которые называются еще инстинктами.

Джемс выделил два важнейших инстинкта — честолюбие и стремление к соперничеству, которые на 90% определяют успех в деловом предпринимательстве. Мы знаем, писал Джемс, что если мы не выполним эту задачу, ее выполнит кто-то другой и получит доверие или кредит. Поэтому мы выполняем ее. Вот на чем основано честолюбие.

В 1892 г. У.Джемс приходит к выводу, что учение об эмоциях и учение о мотивации — вещи совершенно разные. Действительно, эмоции содержат физиологические компоненты, а мотивационные реакции являются результатом взаимодействия с чем-то, что находится вне нашего тела, скажем, с предметом или другим человеком. Точно также различаются, выражаясь словами Джемса, тенденция чувствовать и тенденция действовать. У эмоций нет главного, что составляет суть мотива — направленности к цели. Эмоции — это чувство удовольствия, наступающее в тот момент, когда удовлетворены наши потребности и побуждения, т. е. мотивы, направленные на достижение какой-то цели.

Итак, мотивы побуждают, а цель направляет поведение. Но в основе лежат эмоции, т. е. стремление любого живого существа доставить себе удовольствие. Если вы получаете удовольствие, работая в саду, то начнете ли вы такую работу потому, что желаете доставить себе удовольствие, или получаете удовольствие потому, что работаете в саду? Иными словами, детермированы ли все наши побуждения и потребности нашими эмоциями или часть побуждений вызвана рациональными причинами? Подобный вопрос, от решения которого зависело понимание предпринимательского поведения, на ранних стадиях развития теории мотивации остался для психологов нерешенным. Правда, в 1908 г. В.Макдаугал открыл еще одну составляющую предпринимательства — инстинкт конструктивности, а экспериментаторы придумали множество тестов, измеряющих эмоциональную основу предпринимательской деятельности.

Теория ожиданий и ценностей

Тем не менее добиться полного успеха в рамках теории побуждений так и не удалось. Очень долго психологи спорили о том, можно ли поведение человека целиком и полностью объяснить биологически (подсознательными импульсами, эмоциями), или оно зависит еще и от когнитивных, т. е. сознательных, целе-рациональных причин.

Спор мог затянуться, если бы не появился альтернативный эмоционально-инстинктивный подход. В ос-

нове новой концепции лежали ценности и ожидания (экспектации), которые мало что общего имеют с бессознательными побуждениями. Первой пробила брешь в старом подходе иерархическая теория потребностей А.Маслоу. В его пятичленке низшие уровни потребностей отражали инстинктивное и нетворческое поведение, а высшие, духовные потребности относились к тому, что природой в человека никогда не вкладывалось. Предпринимательство ориентировано именно на потребности в творчестве и самовыражении. Подобной точки зрения А.Маслоу придерживался в 1954 г.

Постепенно становится ясно, что прежнее понимание мотивов устарело. Психологи предложили различать два понятия: мотив и мотивация. Мотив выражал стабильные черты личности, коренящиеся по преимуществу в эмоциональной сфере (например, агрессия, любовь, голод, страх). Напротив, мотивацию надо понимать как ситуационную характеристику — тенденцию к действию, сформировавшуюся здесь и теперь, но не предзаложенную в человеке биологически. Если вам вдруг предложили повышение по службе, то немедленно срабатывает множество отдельных мотивов — стремление к власти, любовь к славе и высокому положению, спортивная злость (или агрессия) и многое другое, что в совокупности дает мотивацию достижения.

Новая теория мотивации, разработанная как альтернатива старой теории побуждения, так и называлась — теория экспектации и ценностей, а ее авторами считают К.Левина, Е.Толмена, Д.Макклелланда и Дж.Аткинсона. Важными элементами в ней были целеориентированное поведение и мотивация достижения.

Мотивация достижения Д.Макклелланда

В конце 40-х годов Макклелланд и Аткинсон провели исследование на военно-морской базе США, применив разработанную в 30-е годы Генри Мюрреем прожективную технику (ТАТ — Тест тематической апперцепции) к распознаванию психогенетических (небиологических) мотивов поведения. Согласно Мюррею, потребность означает силу, которая организует восприятие, интеллект и действия таким образом, что трансформирует в определенном направлении ситуации неудовлетворен-

ности, в которых вечно оказывается человек. Среди описанных подобным образом потребностей он назвал также потребности в достижении. ТАТ, собственно говоря, и был изобретен для выявления потребностей. Данные исследования были опубликованы в 1953 г.

Считается, что благодаря усилиям Макклелланда и Аткинсона разрозненные исследования о мотивации достижения превратились в стройную научную теорию. В 1961 г. выходит знаменитый бестселлер Дэвида Макклелланда «Достигающее общество». В ней рассматривается применение теории достижения к самым разным областям — теории научения и восприятия, автономному обучению, кросс-культурным исследованиям. Среди них важное место занимали вопросы предпринимательской деятельности.

Потребность в достижении, согласно Макклелланду, обозначает состязание с некоторыми эталонами совершенства, стремление превзойти их. Мотив достижения стал у него основным побудителем к занятию бизнесом, а предприниматели отличались от других людей тем, что были способны взять на себя высокую ответственность. Изучив в лабораторных экспериментах весь спектр уровней, или силы мотива достижения, ученый установил, что у предпринимателей он был самым высоким. Их деятельность связана с удачливостью и риском, протекает в рамках рационального поведения.

Макклелланд определил три условия, при которых появляется мотив достижения:

1) человек должен быть готов к тому, чтобы взять на себя всю ответственность за конечный исход дела;
2) надо четко представлять себе, чем закончится дело и принесет ли оно вам удачу или поражение;
3) успех не должен быть четко определенным или гарантированным, но должен быть связан с умеренным риском, с некоторой неопределенностью.

Книга Маклелланда вызвала большой интерес еще и тем, что автор пытался применить психологические методы к объяснению макроэкономических процессов. Сравнивая уровень потребности к достижению в разные исторические периоды. Макклелланд убедительно доказал, что наибольшего успеха в экономике добиваются тогда и там, когда и где у людей высока сила мотива к достижению.

«Формула успеха» Дж.Аткинсона

Следующий шаг в изучении мотивации сделал в 1964 г. Дж.Аткинсон. В своих экспериментах он выявил любопытный факт: испытуемые, отличавшиеся высоким уровнем потребности в достижении, как правило, гордились своими успехами. Напротив, люди с низким уровнем этой потребности были очень довольны тем, что им удалось избежать неудачи. «Формула успеха» Аткинсона гласила: чем ниже вероятность успеха, тем выше уровень побуждения к нему в связи с его ценой. А в «формуле страха перед неудачей» основную роль играли мотив или стремление избежать неудачи, расхолаживающая сила возможного неуспеха.

Согласно гипотезе Аткинсона, неудача при решении легкой задачи (что равносильно высокой вероятности успеха) более притягательна для индивида, чем поражение при решении трудной задачи. Предприниматель выбирает, как правило, средний путь, где вероятность достижения успеха равняется 50%. Он стремиться достичь успеха и вместе с тем гордится своими победами, что возможно, если успех достаточно труден. Легкие победы обесценивают конечные результаты.

Формула Аткинсона выявляет достаточно сложную структуру «игры ожиданий». Совершенно очевидно, что если задача слишком трудна, то ее нельзя решить, полагаясь только на свой интеллект. Необходимо определенное везение. Поэтому говорят, что случай — верный спутник предпринимателя. Но он выпадает лишь на долю тех, кто не боится рисковать.

Теория мотивации дает предпринимателю широкой диапазон свободы выбора, но это всегда выбор между менее и более рискованными стратегиями поведения. Менеджеры и служащие предпочитают твердые гарантии и нормы. Но гарантии, считает деловой человек, это норма поведения для посредственностей. Бизнесмен же постоянно перешагивает ее, балансируя между страхом перед неудачей и гордостью за успешно преодоленное препятствие (которое всегда чуточку выше творческих сил).

Теория мотивации В.Врума[1]

Теория мотивации В.Врума относится к числу базовых в зарубежном менеджменте. На нее ссылаются практически во всех курсах истории этой науки. Она активно используется на практике при объяснении поведения людей в организации, поэтому ее рассмотрение в настоящей работе представляется совершенно логичным ответом на ту популярность, какую она приобрела за рубежом, а в последнее десятилетие и у нас в стране.

Все многообразие созданных в зарубежном менеджменте теорий мотивации можно подразделить на две большие группы — содержательные и процессуальные. В содержательных теориях главным считается вычленение иерархической структуры потребностей, а в процессуальных основное внимание уделяется механизмам переработки внешних сигналов в решения. В основе этого класса теорий лежит понятие целесообразности, при котором человек сравнивает поставленные цели (ожидаемые результаты) с имеющимися в наличие средствами (пути достижения цели) и делает определенные выводы о том, стоит ему браться за это дело или оно не приведет к успеху. Именно к ним принадлежит теория Врума.

Виктор Врум родился в 1932 г. в Канаде, в 1958 г. защитил докторскую диссертацию в Университете Мичигана. В настоящее время — профессор психологии и производственного администрирования в Йельском университете. В 1964 г. появилась фундаментальная работа «Труд и мотивация» (Vroom V.H. Work and Motivation. N.Y., 1964.), а в 1965 г. книга «Мотивация в управлении» (Vroom V. H. Motivation in Management. N.Y., 1965), сыгравшие исключительно важную роль в развитии теории и практики современного менеджмента. По мнению ее автора, исследование мотивации становится необходимым при изучении таких проблем, как выбор сферы профессиональной занятости, трудовая мобильность, удовлетворенность трудом, обеспечение высокого уровня производительности. В основу своей теории он положил понятие *выбора*. Коренное отличие его

[1] Материал подготовлен при участии А.П.Лепшика.

концепции, как и вообще теорий такого класса, выражается в том, что поведение человека не детерминируется раз и навсегда жесткой схемой существующих у него потребностей. Индивид может выбирать стратегию поведения среди множества альтернативных вариантов. Вот почему феномен выбора играет решающую роль. Человек выбирает тот образ действий, который сулит ему наилучшие результаты. Мотивированное поведение рационально в том смысле, что человек находит наилучшие средства для реализации собственных целей. Большинство действий человека представляют собой сознательно сделанные выборы. На этой посылке строятся все процессуальные теории мотивации, в том числе и теория ожиданий В.Врума (expectancy-valence theory — EV).

Суть теории мотивации Врума в том, что он показал не саму машину или ее структуру, но процесс, приводящий машину в действии, то, как в конкретной жизненной ситуации человек принимает решение, влияющие на последующее поведение. Если человек действует рационально, то он рассчитывает, что определенные действия приведут к определенным результатам. Это не означает, что цель будет непременно достигнута или что индивиды рассмотрели все альтернативы и знают весь спектр возможных последствий. Понимания цели, или предпочтительного результата, недостаточно для объяснения действия. Для того чтобы предсказать поведение индивида, мы должны знать не только его предпочтения или мотивы, но и его убеждения относительно наилучшего пути их достижения.

Вторая посылка утверждает, что в любой момент времени из нескольких результатов, скажем X и У, человек предпочитает либо игрек иксу, либо икс игреку, либо ему безразлично, что именно он получит. Выбор зависит от силы желания или привлекательности цели. Если X больше У, то выгоднее, например, изготовить X деталей, чтобы заработная плата возросла (при сдельной оплате труда) на столько-то процентов. В другом случае трудиться усерднее невыгодно, так как вслед за рекордной производительностью последует снижение расценок. Его коллегам придется трудиться больше за те же деньги. В результате передовик может потерять доверие товарищей, стать для них штрейхбрекером. Наилучшей целью для него будет У, а не X.

Для описания подобных предпочтений, а также их измерения используется понятие *валентности* (субъективной ценности). Валентность говорит с нами на языке субъективных оценок, а не объективных критериев. Объективно привлекательная цель, например, повышение материального уровня жизни, для кого-то в данной ситуации может оказаться незначимой и он предпочтет меньший заработок более интересной работе. Иметь большую валентность, значит быть субъективно более значим. Субъективный характер валентности означает также, что ценность результата индивидуальна. Для одних людей важно реализовать в работе свои способности, другие видят в ней средство сделать карьеру, третьи ориентируются на ценности общения и возможность приносить пользу обществу.

Чем выше полезность результата, тем в большей мере он способен служить инструментом удовлетворения потребностей. Если валентность результата велика (в интерпретации Врума больше нуля), то он максимально предпочителен и работник прилагает все усилия для его достижения. Если валентность низка (отрицательна), то результат нежелателен и человек предпочитает его не добиваться. Если валентность равна нулю, то работнику все равно, достигнет он эту цель или нет.

Валентность — понятие не только субъективное, но и ситуативное. Ее значение зависит как от внешних, так и от внутренних факторов. Производя определенное количество деталей в день, работник ожидает получить за них деньги, на которые он может купить определенные товары. Чем больше денег он получит, тем больше товаров он может приобрести, следовательно, высокая заработная плата может иметь для него положительную валентность. Однако в условиях товарного дефицита не существует принципиальной разницы, две или три неподкрепленные материально бумажки получил работник. В подобных условиях (ситуации) деньги могут и не иметь положительной валентности.

Таким образом, валентность выражает степень привлекательности той или иной цели, ее ценности. Однако тот факт, что человек стремится обладать чем-то, еще не значит, что он обязательно будет предпринимать действия, направленные на достижение этого результата.

В ситуации выбора конечное действие зависит от силы, подталкивающей индивида к этому действию. Подобная сила, называемая мотивационной (MF), зависит не только от степени привлекательности конечного результата, но и от того, насколько человек уверен, что предпринятые им действия, окажутся успешными или необходимыми. Многое зависит от неподконтрольных человеку событий, так как большинство ситуаций, требующих принятия решения, включают элемент риска.

В.Врум предположил, что позитивный результат можно предсказать лишь с определенной вероятностью, или, если говорить точнее, индивид оценивает как привлекательность результата, так и вероятность того, что предпринятые им действиям приведут к нему. Такая осознаваемая (субъективная) вероятность называется *ожиданием*. К примеру, изготовив 800 деталей, работник надеется получить прибавку к зарплате в 20%. Но он может ее и не получить либо получить в урезанном виде, если у предприятия нет необходимых средств или администрация предприятия предпочитает использовать финансы на другие цели, поставив оплату труда в конец списка своих приоритетных целей. Предполагается, что человек определяет субъективную вероятность исходя из своего жизненного опыта. Например, в одном из исследований показывается достаточно сильная корреляционная связь между ожиданиями и производительностью, причем основной вклад в эту зависимость внесли «эффекты прежней производительности», продуктивность рабочего в прошлом «строго ($r = 0.52$, $p<0.01$) коррелирует с ожидаемой производительностью»[2].

Ожидание измеряется от нуля до единицы, как и любая другая вероятностная величина. Чем ближе ожидаемая вероятность достижения результата к единице, тем более человек убежден, что его действия приведут к желанному результату. Если ожидания равны нулю, то он расценивает свои шансы как ничтожные, полагая, что никакие действия не помогут ему добиться желаемого исхода. Мотивационная сила, опре-

---

[2] Kovenklioglu G. And Greenhaus H. Causal Attributions, Expectations, and Task Performance // Journal of Applied Psychology, 1978, vol. 63, № 6, p. 704.

деляющая выбор человека, выражается Врумом через следующее соотношение: *сила, направленная на то, чтобы человек совершил определенное действие, есть монотонно возрастающая функция от алгебраической суммы произведений валентностей всех результатов и силы ожидания того, что действие приведет к достижению этих результатов.*

Положительная мотивация возникает тогда, когда ожидается, что действие вызовет желательные последствия, а негативная — когда ожидается, что действие вызовет неприятные результаты. Для того чтобы предсказать поведение индивида, надо знать валентность результатов для него на данный момент времени и степень его уверенности (субъективная вероятность), что определенные действия приведут к определенным результатам. Их мультипликативное соотношение составляет силу, побуждающую человека совершить (не совершить) то или иное действие.

Несмотря на ряд недостатков, имеющих, впрочем, не принципиальный характер, теория ожиданий В.Врума активно применялась в трех практических сферах: профессиональный выбор, удовлетворенность трудом и эффективность труда (производительность). Полученные здесь эмпирические данные позволили последователям Врума разработать частнотеоретические модели, объясняющие мотивацию и поведение людей в организации.

Мотивация и вероятность успеха

В 1972 г., обобщив массу эмпирических данных, Б.Вейнер заключил, что:

1) неудача способна, вопреки ожиданиям, усиливать мотивацию, но при условии, что речь идет не о простых людях, а об индивидах с сильно выраженным стремлением к достижению;
2) напротив, неудача подавляет мотивацию у тех, кто обладает слабо выраженным стремлением к достижению;
3) мотивация уменьшается, когда предприимчивые (с сильной мотивацией на достижение) добиваются успеха;

4) напротив, мотивация возрастает у людей со слабой мотивацией на достижение, если с ними происходит то же самое, то есть если они добиваются успеха.

Построенная на такого рода положениях, имеющих солидное эмпирическое подкрепление, модель полезна и в менеджменте, и в бизнесе. На ее основе можно разработать конкретные мероприятия даже на уровне правительства.

Еще Д.Макклелланд утверждал, что любое общество может создать благоприятные и неблагоприятные условия для бизнеса. Если правительство увеличит вероятность предпринимательского успеха от низшей отметки хотя бы до средней, то бизнес привлечет людей с высоким и низким уровнем потребности к достижению. Вероятность успеха может гарантироваться соответствующими законодательными мерами, например, охраной прав собственника, и политическими, например, твердым конституционным строем. Если же правительство этого не делает и в обществе оказывается слишком высокой вероятность потерпеть поражение, наиболее талантливая молодежь покидает сферу бизнеса, даже если вероятность успеха поднимается от низшей до средней отметки.

А что произойдет при дальнейшем росте вероятности успеха? Возможность достижения успеха, увеличиваясь от средней отметки до высшей, сделает бизнес неинтересным для людей с высокой потребностью в достижении. Притягательнее для них окажутся другие сферы, где опять же высок уровень риска и высока степень неопределенности при достижении успеха. Конечно, бизнес не опустеет, он станет сферой деятельности ординарных людей. Он привлечет людей с высоким уровнем страха перед неудачей.

Таким образом, правительство может поощрять смелых и предприимчивых либо трусливых и посредственных. И неизвестно, в каком случае деловая активность принесет большие плоды.

Атрибутивная теория мотивации

На стыке между теорией мотивации на достижение и когнитивной теорией мотивации сформировалась мотивационная теория атрибуции, которая внесла зна-

чительный вклад в исследование феномена предпринимательства. Впервые она была сформулирована в 1958 г. Ф.Хейдером. Успех или неуспех объясняется четырьмя факторами: способностями и усилиями (внутренние контролируемые факторы), а также трудностью задачи и везением (внешне контролируемые факторы). Если два первых — стабильные факторы, то два вторых — нестабильные.

Предположим, что у вас надежда на успех сильнее, нежели страх перед неудачей. В таком случае можно утверждать, что вы относитесь к определенному типу предпринимателей. Что характерно для него? Прежде всего то, что, достигнув успеха, подобные люди обязательно объяснят его своими личными качествами.

Индивид, нацеленный на успех и не боящийся поражения, приписывает победу скорее внутренним контролируемым факторам, то есть своим способностям и усилиям, а неудачу связывает опять же с собой, но ссылается на недостаточную мобилизацию своих резервов (недостаточную для данного момента, что становится уроком на будущее). Человек с преувеличенным страхом перед неудачей стремится объяснить свое поражение неверием в собственные силы либо кознями извне. Ему не свойственно умение принимать удары судьбы или стремление «взять реванш».

Считается, что к предпринимательской деятельности в большей степени склонны люди первого типа.

Шкала «интернальности - экстернальности»

Разработанная в 1966 г. Дж.Роттером теория «локуса контроля» дала толчок множеству эмпирических исследований, проведенных в конце 70-х — начале 80-х годов. В них использовалась шкала «интернальности — экстернальности», которая выявляла тех, кто, достигая цель, склонен опираться на внутренние стимулы, и тех, кто стремиться валить все на «внешние обстоятельства».

«Интерналы» верят в собственные способности влиять на внешние обстоятельства и подчинять себе успех, а «экстерналы», фаталисты по природе, считают, что успех зависит от таких обстоятельств, на которые никак невозможно влиять. Обнаружилось, что

ответственность чаще берут на себя «интерналы», которые уповают скорее на собственный труд, чем на случайную помощь извне. Здесь, как и в теории атрибуции, изучалась склонность человека приписывать успех себе в зависимости от внешних сил (тогда он «экстернал») или от внутренних возможностей («интернал», то есть «локус контроля» у него внутри).

Предприниматели чаще всего встречаются среди «интерналов», зато «экстерналы» лучше учитывают условия производства, действие рыночной конъюнктуры и других внешних сил.

Теория локуса контроля (the locus-of-control theory) и различные варианты «шкалы Роттера», или «шкалы I — E» имеют широкое прикладное значение. В сфере предпринимательства в 70 — 80-е годы их использовали Р.Дейли, К.Морган, Дж.Пандей, Н.Тевари, Д.Миллер, Х.Фрейзен и др.

Модификацией шкалы «экстернальности — интернальности» надо считать методику, измеряющую склонность человека к «инноватике — адаптации». Она разработана в 1976 г. М.Киртоном. При помощи шкалы, состоящей из 32 параметров, у менеджеров выявлена преобладающая ориентация на адаптивный (приспособление к старому) стиль, а у предпринимателей — на инновационный (изменение старого). Менеджер — это человек, вникающий во все детали, он изменяет окружение и делает его лучше таким образом, что не выходит за рамки установленных организацией норм и правил. Напротив, предприниматель и инноватор предпочитают делать нечто разнообразнее, хотя не забывают и о том, как сделать нечто лучшее.

Обобщая данные, можно утверждать, что мотив достижения, т. е. потребность делать нечто лучше, чем это было вчера, присущ и менеджерам, и предпринимателям.

Власть и лидерство

«Потребность делать нечто лучше, чем оно было сделано вчера» — это определение мотивации на достижение Д.Макклелланда (1975), ставшее ныне очень популярным. Во всяком случае, подобный афоризм наиболее точно выражает сущность того, что мы раньше называли как «challenging job».

Макклелланд обнаружил, что предприниматель, создающий быстро прогрессирующую бизнес-фирму, редко является лидером. Причину он объясняет просто: достижение — игра для одного, а не для многих. Действительно, достигать чего-либо можно в одиночку, но не толпой. Когда фирма разрастается, у нее появляется организационная структура, устанавливающая или упорядочивающая взаимоотношения многих людей. Мотивация на достижение трансформируется в потребность власти. Ведь власть — чисто структурная характеристика.

Власть возможна там, где взаимоотношения множества людей выстроены в некую иерархию, разделены на менее и более престижные (влиятельные, привилегированные, властные) должности, где существуют руководители и руководимые. Стремление занять ключевую, самую влиятельную позицию и есть потребность во власти, или доминировании (господстве, преобладании, превосходстве). Совершенно очевидно, что «стремление выполнить нечто лучше, чем вчера» превращается здесь в стремление завоевать лучшую чем у других позицию.

Исследования Д.Макклелланда и Д.Бернхайма (1976) обнаружили у предпринимателей и менеджеров потребность во власти и стремление к лидерству. Если менеджер тяготеет к власти и она для него — лучший мотиватор поведения, то его предприниматель склонен к другому — к лидирству, даже если при этом возрастает степень риска.

Итак, предприниматель исчисляет пригодность идеи (инновации) и опирается на чутье, менеджер всесторонне анализирует конъюнктуру. Поэтому говорят: менеджер — «лидер иерархии», предприниматель — «лидер идеи». И чаще всего предприниматель становится менеджером, устав от риска, неопределенности и стрессов, чем наоборот. Чтобы превратиться в предпринимателя, человеку нужен иной стиль мышления, иная психология, иная стратегия поведения и мотивации. Это не значит, что дорога в бизнес открыта для немногих избранных. Туда могут идти все, но удерживаются единицы. Если, конечно, речь идет о цивилизованном рынке и цивилизованном бизнесе.

Менеджер стремится максимально прояснить ситуацию, чтобы применять к ней стандартные научные

методы. Ясной и четкой является организационная иерархия. Но рыночная стихия — та область, где нет кристальной ясности и стабильности. Посему коньком предпринимателя выступают чутье, интуиция и другие нерационализируемые факторы.

В отличие от менеджера, для предпринимателя поиск рисковых ситуаций и умение их разрешать обладают самодостаточной ценностью. Только на ранней стадии деньги и прибыль — адекватное вознаграждение за риск. В дальнейшем же все больший вес приобретает индивидуальное «я». Признавая за собой способности умело выходить из рискованных ситуаций, инноватор нередко ставит выше свое право на поражение, чем чужое на успех.

В отличие от предпринимателя, менеджер (особенно в крупной корпорации) в меньшей степени характеризуется стремлением выразить свое «я». Шкала «Leadership Motive Pattern» Макклелланда измеряет уровни аффиляции, потребности во власти и подавлении (сдерживании). С ее помощью удалось установить, что потребность во власти присуща всякому эффективному, или хорошему менеджеру. Но всякий мотив оказывается более мощным, чем даже стремление к личностному развитию. Он буквально забивает все другие позывы в человеке, заглушает все прочие потребности, особенно если они противоречат ему. Это вполне здоровое начало в деятельности менеджера. Уважающему себя менеджеру присуща именно потребность оказывать влияние на поведение других людей во благо организации в целом.

Обследованные Макклелландом менеджеры выказали слабый уровень потребности в аффиляции, (т. е. в кооперации и сотрудничестве с другими людьми). Власть может привести к авторитаризму, правда, подобная тенденция может гаситься высокой степенью самоконтроля менеджера и его «зрелостью» (психологическая характеристика уровня развития личности). Очень часто мотив достижения, присущий, например, инженерам, склонным к творческой самоотдаче, вступает в противоречие с мотивом власти, который характеризует менеджеров и развитую в них потребность влиять на поведение других.

Склонность к риску

Вопреки распространенному мнению, отождествляющему предпринимательство и риск, удачливые предприниматели рискуют умеренно, за смелым решением у них скрывается трезвый учет объективных возможностей и собственных сил. Предпринимателя никак нельзя уподобить безрассудному игроку. Удивительно другое. Как выяснил в 1980 г. Р.Брокхаус, предрасположенность к риску присуща практически одинаково и предпринимателям, и менеджерам. Во всяком случае в эмпирическом исследовании значимой разницы между ними не обнаружено.

Исследования обнаружили несколько разновидностей риска: рисковать можно финансовым состоянием, карьерой, социальными связями, эмоциональным благополучием. Предприниматель, как удалось выяснить при помощи специальных тестов, склонен ко всем видам риска. Правда, он стремится оптимально сочетать субъективные и объективные факторы, обнаруживая завидную выдержку и расчет, замечая то, чего не видят другие. Не удивительно поэтому, что, начиная дело, предприниматель убежден, будто он особо-то и не рискует. Когда несведующие в бизнесе люди ссылаются на отсутствие у себя деловых способностей, это значит, что их воображение преувеличивает уровень риска до такой степени, что они теряют веру в свои силы и в возможность достичь успеха.

Когнитивная теория и эвристика мышления

По мнению Дж.Ронена, Д.Канемана, А.Тверски, П.Фишбурна и некоторых других ученых, предприниматели обладают избирательной эвристикой. Они не только умеют нестандартно решать обычные задачи или активнее других людей сопротивляются давлению внешних обстоятельств, но, что еще важнее, они отбрасывают второстепенные и останавливаются на главных задачах, а именно: проекты, благоприятствующие успеху, задумываются и осуществляются ими куда быстрее, чем нейтральные или содержащие опасность.

Поразительная черта подобной эвристики — умение моментально найти подходящее для данной ситуа-

ции действие и определить его темп, реализовать гибкую модель поведения при достижении цели, отыскать плодотворные идеи и выбрать нужную информацию.

Действия высококлассного предпринимателя напоминают поведение высококлассного ученого: он умеет обнаружить в информации скрытый смысл. Постоянный возврат с новых позиций к прежней цели, поиск альтернативных путей к ее достижению — важные аспекты менталитета предпринимателя. Б.Джилад, С.Кейш и Дж.Ронен называют среди качеств предпринимателя способность находить выход в безвыходной ситуации, действовать холодно и расчетливо, в условиях риска и плотной конкуренции умение отыскать «щель в заборе».

Результаты опросов показывают: умение прояснять для себя неясные ситуации, склонность немедленно приноравливать информацию к процессу принятия решения, формирование механизма предотвращения ошибок — отличительные характеристики когнитивной структуры личности предпринимателя.

Таким образом, мотивация и поведение предпринимателя изучаются не только в рамках теории атрибуции, но и с позиций когнитивной психологии, которая сегодня вышла на ведущие позиции в изучении предпринимательства.

К.Макриммон и Д.Верунг, опросив в 1986 г. большое число канадских и американских бизнесменов, выделили феномен неприятия риска, если он связан только с потерями. Они предложили модель, описывающую реакцию на рискованную ситуацию, дифференцирующую процесс на пять стадий: допущение риска, оценивание ситуации, распределение (времени, информации, средств контроля), выбор и, наконец, слежение за исходом. Авторы концепции полагают, что изо всего процесса принятия риска доминирующей является стадия выбора одной альтернативы среди многих. Они предложили своеобразный тест, названный ими «портфелем риска», который помогает любому человеку разобраться в своих способностях принимать риск.

Тест может использоваться для изучения предпринимательства в самых разных странах, позволяя получить весьма интересные и неожиданные результаты.

Социальный контекст предпринимательства

С социальной точки зрения роль предпринимателя ныне становится предпочтительнее роли менеджера. Предприниматель как основатель нового дела больше озабочен перспективами развития бизнеса, нежели сиюминутной прибылью. Он отличается сочетанием высокого уровня мотивации достижения и средне-высоким уровнем социальной ответственности.

Присущая ему уверенность в своих силах способствует тому, что он нарочно ищет рискованные ситуации, испытывая себя делом. Отсюда и свойственная предпринимателю-инноватору структура ценностей с нацеленностью на постоянное обновление. Ему присущ патерналистский стиль руководства, он — подлинный лидер «отцовского» типа, заботящийся о сохранении и приумножении, нежели о разрушении.

Как отличить предпринимателя от непредпринимателя? Прежде всего, предприниматели — это, как правило, молодые люди, а не пожилые (к менеджерам дифференциация по возрасту мало применима). Типичный возраст антрепренера — 30 – 35 лет. Предприниматели — обычно те, кто недоволен своей предшествующей профессией. Они как бы прыгают с одного места на другое.

Некоторые исследователи считают, что люди делятся на три категории: одни «могут, но не хотят», другие «хотят, но не могут», третьи «и хотят, и могут», но ориентированы на непродуктивную деятельность. В любом обществе существуют ситуации, когда невостребованных талантов больше, чем «работающих».

Крайней точкой для выявления идеального предпринимателя-инноватора может служить поиск новизны или «дела ради дела» (как альпинист осуществляет восхождение ради восхождения, и артист играет ради игры). Предприниматель помещается как бы посредине между «артистом» и «менеджером».

Сложность проблемы заключается, однако, в том, что менеджеры сегодня обладают многосторонними знаниями, которые не всегда доступны предпринимателю, особенно небольшому. Было бы заблуждением считать, что предприниматели — самые образованные люди. Статистика делит их на две группы: у одних уро-

вень образования выше, чем в среднем у населения, а у других — ниже. Но деловой успех не всегда зависит от образования.

Предпринимателей отличает скорее более сильное, чем у наемных работников и менеджеров, стремление к независимости и автономии. Менеджеры активнее предпринимателей изучают психологические методы. «Суперменеджер» Ли Якокка помимо инженерных и экономических дисциплин в течение четырех лет изучал в Лихейском университете психологию и патопсихологию. Он считает их самыми ценными среди университетских дисциплин и более полезными, чем инженерные науки. Именно к ним ему приходилось часто прибегать, когда Ли Якокка сталкивался с ловкачами в мире бизнеса, которых много среди предпринимателей.

Главным содержанием являются основы поведения индивидов. В результате специального обучения он научился довольно быстро распознавать характер людей. «До сего дня я могу, — вспоминал Ли Якокка, — сказать довольно много о человеке после первой же беседы с ним».

Сегодня литература по стратегии менеджмента и предпринимательству, организационному поведению и мотивации достигла колоссальных объемов. Огромные суммы выделяются на научные исследования и просвещение менеджеров. Тем не менее менеджмент во многом остается искусством (а не наукой) — сферой уникальных решений, принимаемых уникальными способами. Ведь трудно, если не невозможно, алгоритмизировать способность к риску, умение предсказывать успех в неопределенных ситуациях, что доступно лишь индивидуальному сочетанию навыков, интуиции, жизненного опыта и компетентности. Как и трудно предложить формулу, по которой можно вычислить оптимальное соотношение риска, упорства в достижении цели, чутья и расчета, с одной стороны, мотива достижения и потребности во власти — с другой стороны.

Вопросы к главе

1. Каким образом соотносятся между собой потребности в теории Маслоу и мотивационные факторы в теории Херцберга?

2. Что такое «гигиенические факторы» и какова их функция в управлении?
3. Что такое «нулевой» уровень удовлетворения потребностей?
4. Чем различаются между собой «теория X» и «теория Y» Макгрегора?
5. В каких ситуациях на производстве более подходит авторитарный стиль руководства?
6. Почему «теория X» называется негативной?
7. Как диагностируется стиль управления предприятием перед внедрением программы Макгрегора?
8. Что такое инстинктивная теория мотивации и каковы ее отличительные черты?
9. Чем различаются понятия «мотив» и «мотивация»?
10. Как бы вы охарактеризовали основные положения теории достижения Макклелланда?
11. Какова отличительная черта мотивации предпринимателя с точки зрения теории Аткинсона?
12. Опишите шкалу «интернальности — экстернальности».
13. Как бы вы объяснили специфику эвристики предпринимателя?
14. Расскажите о реакции на риск Макриммона и Верунга и «портфеле риска».

Глава 22

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Динамику межличностных отношений изучает особая наука — социология организационного поведения. За рубежом она получила достаточно широкое распространение, в нашей же стране она практически не развивалась. Поэтому полезно будет рассмотреть концепцию организационного поведения, основанную на идеях К.Арджириса, Р.Блейка, Дж.Моутон, Д.Катца и Р.Кана, Р.Лайкерта, Р.Танненбаума, Дж.Хоманса и других.

Что такое социальная организация

Зарубежные социологи исходят из предпосылки, что поведение людей в организации и вне ее — явления совершенно разные. Элементы человеческого поведения — мотивы, роли, ценности, установки, цели, потребности и т. п. — вне организации выстраиваются в иную конфигурацию, нежели внутри организации. К такому изменению вынуждает их действие тех факторов, которых нет (или действие их не столь велико) вне организации, а именно законы совместной (кооперативной) трудовой деятельности, условия жесткой системы власти, организационный климат. На пересечении подобных силовых линий возникают новые социальные явления — статус, престиж, групповое давление, лидерство и т. п.

Принято считать, что социальные системы имеют совершенно иную природу, нежели биологические или физические. Это скорее структура случаев и событий, а не материальных элементов в кристаллической решетке. Поэтому социальная система не имеет иной структуры, кроме той, которая задана ее функционированием. Даже человек обладает анатомической структурой, которую можно распознать (идентифицировать)

в случае его смерти. Но у социальной системы нет анатомии в таком понимании слова. Когда она прекращает функционировать, ее внутренняя структура умирает вместе с ней.

Должности, позиции, ожидания, роли и другие «события», составляющие остов социальной организации, существуют в особом смысле: при условии, что такие социальные символы признают оба участника межличностного взаимодействия, а не один из них. Даже будучи предписаной сверху, рулевая позиция «руководитель» — пустая ячейка, если занимающего этот пост человека не признают своим руководителем подчиненные. Существуют десятки способов показать, что он никакой не руководитель, и доказать тем самым взаимонаправленность, обоюдность социальной роли.

Все сказанное означает, что социальная организация (в отличие от физической) является открытой системой (Д.Катц, Р.Кан). Если уподобить такую систему лабиринту, то препятствия в нем ощутимы, но невидимы; все они скроены из образцов, или моделей человеческого поведения — социальных ролей, норм и ценностей. Поэтому организации имеют «социальную карту», т. е. особым образом разграфленное организационное пространство. Мастер или начальник литейного цеха функционально ближе к своим рабочим, чем к заводскому начальству. Но частота и плотность контактов с последним у них может быть выше. Руководство цеха нередко находится в отдельном помещении и питается отдельно от простых рабочих.

«Топография» организационного пространства подразумевает четыре типа разделения:

1) географическое — распределение работников по цехам, отделам, то есть помещениям, которые отделены друг от друга;
2) функциональное — нормировщик и слесарь-инструментальщик могут размещаться на одном пространстве, но функционально они разделены (интересы, языковые стереотипы каждой профессии создают не меньшие барьеры для процесса коммуникации, чем физическое разделение);
3) статусное (престиж, позиция) — служащие, руководители, рабочие чаще общаются и доверяют представителям своей группы;

4) иерархическое — нормы формальной структуры предписывают обращаться за решением вопроса к непосредственному начальнику, но не через его голову [100, с. 63 – 64].

Переменные организационного поведения

Многие конфликты, возникающие в организации, могут быть поэтому правильно истолкованы не с точки зрения личностных качеств, а позиционных оценок людей в терминах организационного пространства, то есть места, занимаемого в данной организации. На основе такого взаимодействия возникает особое явление — организационный климат. Под ним подразумевается такой тип субкультуры, которая отражает принятые в организации формальные нормы, но реинтерпретированные людьми в терминах неформального взаимодействия.

Например, престиж представляет собой разновидность неписанного (неформального) определения поведения, которое другие ожидают получить от вас. Компетенция подразумевает не только широкий круг профессиональных заданий (определение с точки зрения формальной структуры), но и контроль над факторами социального окружения, возможность и желание манипулировать другими, свободу выбора в том, чтобы выполнять работу по-своему. Достижение — мотивация на постановку себе умеренно трудных, но реально выполнимых задач. Мотивированные на достижение — это не игроки, они предпочитают работать над проблемой, а не доверять результат судьбе. Они выбирают средний путь и, реально оценивая свои способности, склонны меньше рисковать, дабы избежать наказания за ошибочные действия.

Опытный менеджер знает, что исполнители, ориентированные таким образом, повышают свой престиж только до определенного уровня. Обретя его, они скорее стремятся укрепить его и сохранить имеющееся, чем изменить положение [93, с. 32 – 36]. Для современного менеджера это наиболее предпочтительный тип ролевого поведения. Практика показывает, что компании, имеющие у себя значительное число таких людей, работают успешнее.

Виды власти в организации

Другой переменной организационного поведения выступает власть, т. е. способности и возможности влиять на действия других людей и определять их. Различают два вида власти (то же самое относится к авторитету) — исходящий от позиции (должности) и от самой личности. В первом случае речь идет о формальном авторитете руководителя, во втором — о неформальном лидере. Власть и авторитет в данном случае означают способности манипулировать (пользоваться выгодами своего положения) или контролировать поведение других в собственных целях. При этом вариации поведения самые широкие. Те, кто не ощущает достаточного признания и уважения со стороны других, привлекает внимание окружающих, преувеличивая свои слабости. Если в коллективе индивид сталкивается с напряжением или непониманием, то в качестве компенсации у него развивается потребность во власти, желание манипулировать окружением. И наоборот, в благоприятной обстановке потребности трансформируются в установку на доверительные межличностные отношения.

В то же время работники, ориентированные на достижение, избегают всего, что связано с властью. Они ориентированы даже не на отношения с другими, а на задачу. Они трудятся на уровне своей компетенции и способностей и того же ожидают от окружающих. В ситуации, где результат работы зависит не от них, они менее эффективны. Мотивированные на успех нуждаются в том, чтобы их организовывали, из их рядов не всегда выходят хорошие руководители.

Ценностный барьер

Теория организационного поведения строится на посылке о том, что люди ведут себя, исходя не из реальности, а из ее восприятия. Менеджеры часто не понимают рабочих (как и рабочие их) и начинают думать о них с опозданием на много лет. В одном исследовании супервайзеров попросили проранжировать факторы, которые важны не для них, а для рабочих. Иными словами, надо было посмотреть на их деятельность глазами рабочего. О том же самом попросили и рабочих.

Низшие чины управленцев высоко оценили зарплату, безопасность труда, карьеру и хорошие условия труда как то, чего якобы больше всего хотят рабочие. Напротив, сами рабочие хотели бы для себя прежде всего понимания и уважения со стороны менеджеров и самореализации в труде. Супервайзеры низко оценили то, что рабочие поставили на первые места, например, понимание проблем персонала.

Таким образом, при отсутствии языкового барьера препятствием к эффективному взаимодействию в организации может стать ценностный барьер. В этом отношении многие современные руководители, полагают социологи, все еще остаются на уровне представлений начала века.

Шкала Танненбаума и Шмидта

Именно тогда развивались идеи «классической» теории, в которой основной акцент ставился на потребности и цели организации, а не на интересы индивида. Напротив, современные концепции исходят из широкого разнообразия стилей поведения неформального (как, впрочем, и формального) лидера. Р.Танненбаум и В.Шмидт попытались проранжировать такое многообразие, и у них получилась шкала, крайние точки которой обозначают:

1) лидера авторитарного типа, ориентированного на задачу, максимально использующего свою власть и минимально — свободу подчиненных;
2) лидера демократического типа, ориентированного на коллективное принятие решений, допускающего максимум свободы при минимуме власти.

Между ними расположены все другие типы лидеров [93, с. 70 – 72].

Модель Дж.Хоманса

Для того чтобы объяснить механизм неформальных групп, Дж.Хоманс построил несложную модель, включающую три основных элемента: задания, взаимодействие и установки. От руководителя люди получают производственное задание, выполняя его постоянно и ежедневно, они организуют процесс взаимодействия

(систему конкретных поведенческих актов), и, как следствие, между ними возникают определенные чувства, привычки, ожидания, симпатии и антипатии. Причем чем чаще и интенсивнее взаимодействие, тем сильнее взаимные чувства, и наоборот.

Возникает своего рода эффект наполнения, или спиральный процесс, и если он не прерывается, то члены малого коллектива со временем становятся все более похожими друг на друга. У них возникает то, чем все они дорожат, в частности, нормы совместного поведения. Такой нормой может быть, например, простое правило: «Ты не должен общаться с руководителем чаще других или больше, чем это объективно необходимо, если стремишься сохранить авторитет в группе».

Итак, нормы как неписанные законы возникают на достаточно зрелом этапе развития человеческой общности, они аккумулируют прошлый опыт, высоко ценятся людьми и выполняются нередко с большим прилежанием, чем формальные нормы, например, свод должностных обязанностей, различного рода инструкции и приказы. Чем больше сплочена общность, тем больше выполняются нормы и сильнее к ней тянутся индивиды. По отношению к тем, кто нарушает нормы, применяются, опять же, неформальные санкции.

Теория незрелости К.Арджириса

Неформальные группы возникают, конечно же, не беспричинно. Иногда они служат реакцией на поведение администрации, недоверие руководителей, злоупотребление авторитарными методами или стремлением управленцев не считаться с мнением подчиненных, относиться к ним как к незрелым, невзрослым. Так, К.Арджирис оценивает адаптацию рабочих (их неучастие в общих делах, сдерживание производительности, равнодушие) не как проявление природной лени, а как негативный итог такого администрирования, которое сдерживает подчиненных от проявлений своей взрослости. Иначе говоря, если к ним относятся как к детям, например, не доверяют ответственных заданий, ограничивают самостоятельность, унижают мелочным надзором и постоянно напоминают об их зависимом положении, то они и ведут себя как

дети. Это своего рода защитная реакция, которая сплачивает подчиненных, вынуждая их противостоять руководству, действовать и защищать свои интересы сообща.

По теории Арджириса, и в этом есть своя логика, на принципе относиться к людям как незрелым личностям построена любая формальная организация. И это не чей-то злой умысел, а ее внутренняя сущность. Специализация задач, иерархия должностей, система коммуникаций (формальных распоряжений), всевозможные инструкции не оставляют места для самостоятельности индивида, проявления его человеческих интересов. Единственной «отдушиной» тогда остается неформальная группа, где к каждому относятся как к незаменимой личности. Сплоченный коллектив потому и борется за каждого своего члена, что его воспитание, прививание групповых норм и ценностей далось огромным трудом. Напротив, формальная организация только тогда и может эффективно функционировать, если она быстро и без труда заменяет одного работника на другого, ориентируясь на интересы дела, компетентность и профессиональную пригодность работника.

Теория стилей Р.Лайкерта

Современные модели поведения людей в организации разрабатываются на более широком, чем раньше, эмпирическом материале. По такому пути шел Р.Лайкерт, создавая программу организационного поведения. Ему удалось обнаружить, что реальные стили управления можно представить в виде континуума от 1 до 4.

В модели 1 руководитель не доверяет подчиненным, редко подключает их к принятию решений, а задачи спускаются сверху вниз уже готовыми. Основной стимул — страх и угроза наказания, вознаграждения здесь случайны, как и взаимодействие руководителя с подчиненными, которое строится на взаимном недоверии. Формальная и неформальная организации находятся в противоборстве.

Модель 2 предполагает, что руководитель удостаивает подчиненных некоторым доверием, но как хозяин слуг. Часть решений делегируется вниз. Вознаграж-

дение здесь действительное, а наказание — потенциальное, и оба используются для мотивации работников. Взаимодействие осуществляется в качестве снисходительности со стороны руководителя и осторожности со стороны подчиненного. Неформальная организация существует, но только отчасти противостоит формальной.

В модели 3 руководство проявляет большое, но не окончательное доверие к подчиненным. Общие вопросы решаются наверху, частично делегируются вниз. Кроме систематического вознаграждения и случайных наказаний для мотивации используется ограниченное включение в принятие решений. Умеренное взаимодействие сопровождается доверием и откровенностью с элементами страха. Неформальная организация может и не возникнуть, но если она существует, то несовпадение с формальной частичное.

Наконец, модель 4 характеризует полное доверие. Процесс принятия решений рассредоточен по всем уровням, хотя и интегрирован. Поток коммуникаций идет не только вверх-вниз, но и горизонтально. Работники мотивируются к лучшему исполнению через участие в принятии решений, касающихся установления целей организации, форм стимулирования и методов организации труда. Дружественное взаимодействие с высоким уровнем доверия. Формальная и неформальная организации, как правило, совпадают.

Лайкерт назвал модель 1 ориентированной на задачу с жесткой сконструированной системой управления, а модель 4 — ориентированной на взаимоотношения, в основе которых лежат бригадная организация труда, коллегиальное управление, делегирование полномочий и общий контроль. Модели 2 и 3 являются промежуточными.

Преимущества концепции Лайкерта в том, что ее можно легко операционализировать и использовать в социологическом исследовании. Для ускорения анализа организации автор разработал специальный инструмент, полный вариант которого включает 20 пунктов (переменных). К примеру, «уровень доверительности в отношениях руководителя и подчиненного», «характер мотивации», «характер взаимодействия» и др. Их можно строить в виде шкалы и

опрашивать как руководителей, так и подчиненных. Так, переменная «уровень доверительности» включает описание следующих четырех пунктов шкалы:» не существует доверия к подчиненным», « существует, снисходительное, как хозяина к слуге», «значительное, но не полное: проявляется желание удержать контроль в своих руках» и «полное доверие по всем вопросам» [93,с. 60 – 65].

Как видим, пункты шкалы взяты из описания моделей 1, 2, 3 и 4, но более концентрированы. Лайкерт опросил сотни менеджеров в десятках компаний не только для проверки своей модели, но и для того, чтобы доказать (с помощью специальной процедуры): самая эффективная, продуктивная организация (предприятие, цех, участок) имеет руководителя, которого можно охарактеризовать моделью 4.

«Стимулирующий» и «предупредительный» стили

Классификация стилей руководства по критерию «ориентированный на задачу» и «ориентированный на отношения» оказалась весьма плодотворной и способствовала созданию множества опросников и моделей, которые успешно описывали реальные процессы в организациях.

Так, в университете штата Огайо в США разработан вопросник, в котором поведение руководителя оценивалось подчиненнвыми. Две переменные, описывающие стиль руководителя («стимулирующий» и «предупредительный»), измерялись каждая по 15 показателей, например, «руководитель находит время выслушать мнение подчиненных» и «руководитель определяет группе конкретные задачи», снабженным пятибальными шкалами («всегда», «часто», »случайно», «редко», «никогда»).

В ходе эмпирической проверки инструмента выяснилось, что обе переменные независимы: высокие оценки по одной вовсе не означают низкие по другой. Поэтому была составлена особая схема в виде квадрата, разделенного четырьмя осями. Каждая клеточка квадрата означала различные комбинации стилей, встречающихся в реальном процессе руководства.

Модель Блейка и Моутон

Позже на основе этой модели Р.Блейк и Дж.Моутон составили схему с пятью типами управления.

«Обедняющий» — затрачиваются минимальные усилия для выполнения производственного задания и поддержания порядка.

«Общинный» — основное внимание руководитель уделяет потребностям подчиненных и поддерживает дружескую атмосферу при совместной работе.

«Ориентированный на задачу» — максимальное внимание технико-организационным вопросам и минимальное человеческим.

«Половинчатый» — стремление сохранить баланс между двумя крайностями.

«Артельный» — выполнение задачи благодаря совместным усилиям, доверительным и уважительным отношениям [93, с. 75 – 77].

И здесь с помощью вопросника изучается реальный стиль руководства на предприятии, а затем уже с помощью концептуальной модели ему дается исчерпывающая оценка. Если, например, для руководителя главное — выполнить план любой ценой, то оценки его действий будут приближаться к горизонтальной оси (оценка 9 — максимальное выражение данного признака). И наоборот, ориентация на взаимоотношения с людьми выражена вертикальной осью.

На множестве объектов американские социологи и психологи установили, что идеального стиля руководства нет, а есть так называемый адаптивный, т. е. приспосабливающийся к конкретной обстановке. С точки зрения модели Блейка и Моутона, наилучший стиль — «артельный» (максимальная ориентация на продукцию и на людей).

Р.Лайкерт выяснил, что эффективный руководитель пользуется общим, а не детальным контролем. Иными словами, он объясняет подчиненным цель и общее направление работы, конкретизирует задачи, а затем предоставляет свободу действий. По Ф.Фидлеру, руководитель, ориентированный на задачу, эффективно действует в ситуациях, когда отношение к администрации со стороны подчиненных или очень хорошее или очень плохое. Руководитель, ориентированный на отношения, эффективен в неопределенных ситуациях.

Концепция страха и любви А.Этциони

Эффективность все чаще рассматривается как результирующая этих двух стилей, а эффективным считается стиль, в наибольшей мере соответствующий сложившейся ситуации. Некоторые современные концепции организационного поведения, в частности концепция А.Этциони, заимствуют и развивают идеи, высказанные еще в XVI в. Макиавелли. Как мы помним, он поставил вопрос, на который и сегодня пытаются ответить ученые: что лучше — строить отношения с подчиненными на дружбе (персональная власть) или на страхе (позиционная власть)?

Как и Макиавелли, Этциони считает, что руководитель должен учитывать и то, и другое. Отношения, основанные на любви, непостоянны и краткосрочны, если нет страха перед возмездием. Отношения, основанные на страхе, более длительны, но они чреваты скрытым сопротивлением. Эффективный руководитель должен иногда жертвовать краткосрочными отношениями (любовь) ради долговременного уважения (страх), но быть осторожным, если не хочет, чтобы страх перешел в ненависть.

Модель успешного руководителя Б.Басса

Основная функция руководителя в терминах теории организационного поведения формулируется так: выполнение поставленной задачи посредством других людей, т. е. посредством стимулирования и управления их действиями. В этом случае успех его деятельности должен оцениваться производительностью труда подчиненных. Для того, чтобы лучше различить успешного руководителя и эффективного руководителя, Б. Басс воспользовался следующей мысленной моделью.

Предположим, что руководитель А пытается повлиять на работника В с тем, чтобы тот лучше справился со своим заданием. Попытки А оцениваются как успешные или неуспешные в зависимости от того, как справился со своей работой В. Причем, успех может измеряться множеством точек на континууме. Если даже он достиг относительно высокой точки на шкале и его действия следует оценить как успешные, мы все равно ничего не сможем сказать об их конечной эффективности.

Допустим, А и В недолюбливают друг друга, либо находятся во враждебных отношениях, и В подчиняется А только в силу присущей должности А власти. В этом случае мы можем заключить, что А является руководителем успешным, но не эффективным. С другой стороны, если В выполняет свою работу, потому что он хочет, т. е. не из-за страха перед наказанием, а в силу внутренней мотивации к деятельности, полагая, что достижение целей организации приближает его к достижению собственных или что затрачиваемые усилия адекватно вознаграждаются (компенсируются с некоторой прибавкой), то А оценивается как успешный и эффективный руководитель.

Таковы отношения взаимного сотрудничества и уважения, искусство руководителя ставить цели, которые отвечают собственным устремлениям подчиненного. Например, цель — повышение производительности труда в два раза, стремление работника — увеличение оклада в 1,5 раза. Или: совмещение профессий (фактически выполнение работы, на которую невозможно найти человека) и увеличение жалования на 60%.

Итак, если руководитель заинтересован только в успехе, то он делает акцент на позиционной (формальной) власти и жестком контроле. Напротив, когда он стремится быть эффективным, он акцентуируется на персональной (неформальной) власти и общем контроле. Первый тип власти отличается делегированием полномочий сверху вниз, а второй — генерированием авторитета снизу вверх через согласие подчиненных добровольно признать такое распределение ролей. Руководитель может быть успешным, но неэффективным (когда оказывает кратковременное влияние на поведение других), а может быть успешным и эффективным (если нацеливает подчиненных на долговременный рост производительности и организационное развитие).

Модель эффективной организации Р.Лайкерта

Р.Лайкерт установил три типа переменных, определяющих долговременную эффективность организации.

К причинным переменным он отнес внутриорганизационные факторы, находящиеся под контролем ад-

министрации, — формальная структура организации, экономическая стратегия и социальная политика, профессионально-квалификационный состав работников и т. д.

Промежуточные переменные обозначают человеческие ресурсы организации — отношение к труду и навыки людей, организационный климат, методы принятий решений, уровень доверительности к руководству, лояльность, способы стимулирования и мотивации деятельности и т. п.

Наконец, результирующие зависимые переменные выражают конечный результат усилий — рост или падение производительности труда и прибыли, удовлетворение своей продукцией запросов потребителей и др.

Взаимосвязь между этими факторами можно представить в качестве стимулов (причин), воздействующих на организм (ресурсы) и создающих определенный результат (выход). Подобная модель объясняет, почему попытка непосредственно воздействовать на промежуточные переменные, как правило, не приводит к успеху.

Правильнее оказывать влияние на них через изменение причинных факторов. Точно также попытка улучшить результирующие показатели организации через воздействие на промежуточные, по Лайкерту, менее успешна, чем изменение причинных переменных. Собственно говоря, и методология социального планирования в нашей стране строилась на тех же принципах — оказывать воздействие прежде всего на условия трудовой деятельности в коллективе, а не прямо на потребности, мотивацию и поведение работников.

Негативные последствия нарушения подобных принципов в производственном коллективе очевидны. Руководитель стремится любой ценой повысить производительность или выполнить план (результирующие показатели), оказывая давление на поведение работников (промежуточные факторы), не позаботившись предварительно об улучшении организации и условий труда, решении жилищной проблемы, подборе квалифицированных кадров (причинные переменные).

В конечном итоге он добьется временных успехов и даже сделает личную карьеру, но климат в коллективе постепенно ухудшится. Могут измениться и другие показатели: увеличится текучесть кадров, число несча-

стных случаев, возрастет абсентеизм (отсутствие на рабочем месте), количество невыходов по болезни. Наконец, усилятся жалобы трудящихся на условия труда и быта. Причем последние уже будут отражать не ухудшение условий труда (они не изменились), а психологическое недовольство ими («блокирование эмоций»), раздражительность и фрустрацию работников.

Восстановление же нарушенного равновесия в организации потребует гораздо больших усилий и материальных затрат, нежели достижение кратковременного успеха. По данным исследования Р.Лайкерта, в небольших организациях на восстановление социально-психологического климата уходит от года до трех лет, в крупных — до семи лет [93, с. 98]. Если тактика «выжимания пота» длится довольно долго, то реабилитационный период организации увеличивается. Иногда приходится обновлять весь состав работающих в том или ином подразделении, годами привыкавших к плохой работе, низкому качеству продукции, неоправданным заработкам. Перестройка в подобных ситуациях оказывается весьма болезненной и нередко приводит к острым трудовым конфликтам на предприятии. Кроме того, она не сразу даст плоды, коллектив некоторое время будет работать хуже, чем может уже в новых условиях.

Выбор стиля

Опытный руководитель знает: то, каким он себе представляет свой собственный стиль управления, не имеет никакого значения для других. Подчиненные будут вести себя в соответствии с тем, каким они себе представляют этот стиль. Руководитель может быть искренне убежден, что он «демократ», но его действия подчиненные оценивают в терминах модели «ориентированный на задачу». Чтобы считаться эффективным руководителем, он должен знать, каким он видится окружающим.

Применение того или иного стиля руководства зависит от характера и содержания труда. Так, на промышленных предприятиях, где высок уровень кооперации труда и взаимодействия работников при выполнении общего задания, высока степень технологической при-

вязанности человека к своему рабочему месту и зависимость личного успеха от успешной работы товарищей, наилучшим будет руководство, ориентированное на отношение. На автотранспорте же водители трудятся в одиночку, меньше контактируют и зависят друг от друга, поэтому их интересует больше структура самой работы в отношении того, что, куда и в какое время они должны привезти. В этой ситуации они предпочитают стиль, ориентированный на задачу.

В реальных ситуациях организационного поведения выбор стиля, как правило, не является величиной постоянной. В зависимости от сложившихся условий руководитель может варьировать его в определенном диапазоне — от ориентированного на отношения до ориентированного на задачу. В зависимости от личных качеств руководителя, уровня квалификации и взаимоотношений подчиненных, наконец, от содержания самой работы поведения может меняться, каждый раз приспосабливаясь к новым условиям. Такой диапазон поведения, в рамках которого руководитель может варьировать свой стиль, называется адаптивностью.

К условиям, которые требуют незначительного уровеня гибкости, изменчивости стиля, У.Реддин относит нетворческий характер управленческой деятельности, стандартные задачи и установленные сверху цели, жесткий технологический процесс, повторяющиеся трудовые операции, слабую взаимосвязь работ. Напротив, такие факторы, как перенастраивающийся технологический процесс, неструктурированные задачи, сильная взаимосвязь работ, творческий характер управления, предполагает высокую степень адаптивности. Причем чем выше должность, тем шире диапазон вариаций: директор может использовать различный стиль поведения во взаимоотношениях с различными группами людей (вышестоящее руководство, коллеги-управленцы, нижестоящие руководители, рядовые исполнители, поставщики, потребители), а мастер или бригадир нередко обходится одним. Даже в рамках малой группы руководитель применяет к разным людям разные стили.

Воспитание адаптивного руководителя в практическом плане очень дорого. В промышленности США на тренировочные программы тратятся многие миллионы

долларов, на их практическую реализацию, т. е. перенастройку стиля управления в организации, уходит от 3 до 7 лет [93, с. 123 – 124].

Считается, что изменить поведение намного труднее, чем знания, установки, экспектации; это происходит легче в молодом возрасте и труднее в зрелом и пожилом. Если человек эффективен на одной должности, то это не значит, что он будет столь же эффективен на другой.

Принцип Л.Питера гласит: в должностной иерархии каждый служащий поднимается до уровня своей некомпетентности. В зависимости от прогресса и повышения уровня зрелости группы (компетенция, самостоятельность, ответственность, жизненный опыт) стиль руководства может меняться от высокой ориентации на задачу и низкой на отношения до высокой по обоим параметрам. Если подчиненные еще не привыкли к четкому выполнению производительного задания и трудовой дисциплине, а руководитель применяет высокую ориентацию на отношения, то первые могут истолковать это как вседозволенность.

Следующие ступени зрелости группы — переход от высокой ориентации на задачу и отношения к низкой на задачу и высокой на отношения, а затем — к низкой по двум ориентациям. Это означает способность подчиненных ставить самим себе производственные задачи и отсутствие потребности в эмоциональной поддержке со стороны руководителя, вытеснение чувства привязанности чувством самостоятельности и ответственности.

Стратегия организационного изменения

В зарубежной социальной психологии выделяются два подхода, которые по-разному воздействуют на поведение индивида в организации и предлагают разные стратегии организационного изменения. Психотерапия сосредотачивается на причинах (мотивах) поведения, сформированных в детстве. Модификация во главу угла ставит наблюдаемое поведение, используя цели и вознаграждение. При этом учитываются четыре уровня изменения: знаний, установок, поведения и групповой (организационной) деятельности.

Первый уровень довольно легко поддается изменению; для него нужно выяснить запас старых знаний (квалификацию) и новый уровень требований рабочих. Установки человека включают еще и эмоциональную компоненту, поэтому их менять сложнее. Еще труднее изменить поведение. Так, например, человек может знать об опасности курения, чувствовать ухудшение своего состояния и даже с неприятием относиться к нему (установка), но не в состоянии изменить поведение (бросить курить) в силу долговременной привычки. И самое трудное — изменение групповой деятельности. Здесь мы сталкиваемся с обычаями, нравами, традициями. Группа представляет собой самовосстанавливающуюся форму совместной деятельности. Поэтому изменить поведение отдельного ее члена без предварительного изменения групповых норм и ценностей — дело чуть ли не безнадежное.

Но именно такова стратегия изменения, построенная на применении формальных норм и стиля руководства, ориентированного на задачу. Организационные улучшения начинают здесь с вывешивания приказа об изменении штатного расписания, режима работы, выговоров за опоздание, контроля посещения и т. д. Насильственная инновация, опирающаяся на инструменты и символы позиционной власти, редко достигает желаемого результата, так как начинает с самого трудного участка. В этом случае смещается естественный порядок, очередность циклов изменения, вместо прогрессивных наблюдаются регрессивные процессы, обнаруживаются скрытые формы сопротивления.

Напротив, партисипативный цикл изменений, основанный на привлечении работников к участию (отсюда и его название) в принятии решений, начинается с формирования новых знаний у индивидов, их представления о целях организации, создания у них желаемых установок. Положительное изменение отношения к предстоящему нововведению закрепляется в групповом участии в разработке общих целей, создании механизма совмещения формального и неформального руководства. При насильственном вмешательстве результаты неустойчивы и все может вернуться на прежние места, когда руководитель потеряет свою должность. В свою очередь, недостаток партисипативного

цикла — затяжной, медленный (хотя и более устойчивый) характер изменений. Здесь могут быть такие стадии, как «размораживание» (т. е. освобождение от старых установок и привычек), переобучение и закрепление нового.

Вопросы к главе

1. Как вы поняли, что такое организационное поведение?
2. Почему социальная система не имеет иной структуры, кроме той, которая задана ее функционированием?
3. Что такое открытая система?
4. Из чего состоит «топография» организационного пространства?
5. Чем отличается престиж от статуса?
6. Какие два типа власти различают социологи?
7. Из каких элементов состоит модель поведения Хоманса?
8. Охарактеризуйте шкалу лидерского поведения Таннен-баума и Шмидта.
9. О чем говорит теория Арджириса?
10. Опишите четыре модели стилей управления Лайкерта.
11. Что такое «уровень доверительности» и как его можно использовать на практике?
12. Какие типы управления выделили Блейк и Моутон?
13. Что такое адаптивный стиль руководства?
14. Чем различаются эффективный и успешный руководители?
15. Опишите мысленную модель Басса.
16. Что описывают три переменные Лайкерта и в чем их практическая польза?

Глава 23

ГУМАНИЗАЦИЯ И РАЦИОНАЛИЗАЦИЯ ТРУДА

Большинство специалистов по управлению сходятся во мнении, что эффективность любого учреждения или промышленной компании на 80 % зависит от того, как удачно соединены живые и вещественные факторы труда. Иначе говоря, как надежно функционирует система «человек — машина». Это и есть сфера организации труда, которой издавна и очень активно интересуется менеджмент.

Что такое организация труда

Еще в начале XIX в. эксперименты Р.Оуэна, а также нововведения Болтона и Уатта доказали, что рациональная организация производства плюс заинтересованность и мотивация — это основа делового успеха. В конце XIX — начале XX в. Фредерик Тейлор первым в мире перевел организацию труда из области интуитивных догадок в сферу точной науки. В каждом виде деятельности — работе токаря, механика или грузчика — можно обнаружить множество лишних и ненужных движений. Чтобы избавиться от них, трудовой процесс надо разбить на мелкие операции, построив его «атомарную структуру», или модель труда. Затем выделить главное и убрать второстепенное, расписав все по минутам. Когда человек работает красиво, у него повышаются мотивация и производительность.

Тейлор сделал первый шаг к тому, что теперь называют микроорганизацией труда. Это рационализация не системы управления предприятием, а рабочего места и отдельных операций. Следующим его шагом было отделение управления от исполнения. Тем самым он включил в механизм разделения труда всю управленческую

цепочку: администрация должна своевременно обеспечивать рабочих сырьем, инструментами, заданием, техдокументацией, а рабочие должны эффективно трудиться. Разделение труда переросло в распределение заданий и кооперацию деятельности. Не рабочие существуют ради администрации, как это считалось до Тейлора, а руководители обслуживают рабочих.

Третий шаг — переобучение и переквалификация кадров. Брать на работу случайного встречного — экономически невыгодно. Заводскую проходную Тейлор превратил в сложнейший механизм профессионального отбора. Успешно выдержавшие испытание на профпригодность не сразу приступают к работе. Некоторое время их обучают или переобучают высокопроизводительным методам труда. Вместе с этим они проходят период адаптации к коллективу под присмотром опытных наставников-мастеров («функциональной администрации»), которые контролируют каждый шаг и каждое действие новичка.

Итак, профессиональный отбор, профессиональное обучение, рациональные методы труда и рациональное размещение рабочей силы вдоль четко распланированной технологической цепочки — вот основа НОТ.

Организация труда тесно связана с условиями и содержанием труда. Под ***организацией труда*** понимается форма, способ и порядок соединения живого (человек) и вещественного (оборудование) труда. Она отвечает на вопрос о том, рационально или нет соединяется работник с орудиями труда. Различают организацию труда в техническом смысле и в социальном. В *техническом смысле* организация труда включает следующие элементы:

— расстановка работников и наделение каждого из них трудовыми функциями;

— выбор оптимальных форм разделения труда и расчленение общего объема работ на отдельные составные части, каждая из которых выполняется одним работником (или группой работников);

— отделение основных работ от вспомогательных;

— выбор организационных форм объединения усилий работников, выполняющих самостоятельные задания (кооперация труда);

— планировка и оснащение рабочих мест, организация их обслуживания (обеспечение сырьем, матери-

алами, заготовками, инструментами, информацией, средствами связи, техдокументацией и т. д.);

— установление рациональных приемов и методов выполнения работы;

— выбор соответствующих ритмов труда и отдыха, обеспечивающих чередование времени труда и отдыха на протяжении рабочей смены, а также в течение недели, месяца и т. д. (условия труда);

— установление меры труда, средством которого выступает нормирование;

— создание системы стимулирования труда (материальные и моральные стимулы);

— подготовка кадров и повышение квалификации работников;

— укрепление трудовой и производственной дисциплины. Таков круг вопросов, которые обычно включаются в техническое понимание организации труда. В *социальном смысле* под организацией труда надо понимать то, насколько средства, предмет и процесс труда соответствуют ожиданиям и ценностям работника, способствует или нет данное рабочее место росту квалификации и профессионализма, повышению удовлетворенности и мотивации, развитию, межличностных отношений. Для социолога организация труда редко выступает в роли технического явления. Главное для него — поведение и мотивация работника, то, насколько гуманной может быть организация труда. Он оценивает ее с позиций человека, а не производства. Поэтому организация труда может быть традиционной, отсталой, консервативной, прогрессивной и т. п. Все зависит от того, какими средствами укрепляется дисциплина труда, повышается заинтересованность в работе или организуется совместный труд группы людей — авторитарными методами и старым типом бригады или демократическими методами и автономными группами.

В техническом смысле слова организация труда подразумевает три ключевых момента: разделение труда (специализацию), кооперацию труда (функциональную взаимосвязь работников), распределение работ (заданий) и контроль за их исполнением (штрафные санкции и юридические нормы). Они определяют, какой объем работы, в какие сроки и с каким качеством должен выполнить данный человек, кто назначает ему

задание, перед кем он отчитывается, с кем кооперируется в своей деятельности, кто контролирует его работу. То или иное сочетание этих элементов порождает традиционную или нетрадиционную форму организации труда. Узкая специализация, выполнение одной или двух операций, детальный контроль, ограниченная кооперация с другими работниками, высокая интенсивность и однообразие труда называются *традиционной* организацией труда. Часто ее называют еще тейлоризмом. В отличие от нее *нетрадиционная* (новая) форма организации труда учитывает роль человеческого фактора и социально-психологических отношений. Новых форм организации труда существует несколько, их называют еще нестандартными. К ним относят неполный рабочий день, сокращенную рабочую неделю, гибкий график рабочего времени, расширение заданий, удлинение отпусков, работу на дому, ротацию и некоторые другие.

Нестандартные формы и «обогащение труда»

Нестандартные формы повышают производительность труда и улучшают его мотивацию. Однако главная цель — более рациональное распределение рабочей силы. С их помощью в производство вовлекаются пенсионеры, домохозяйки, многодетные матери, студенты и т. д. Распределение кадров — только часть организации труда. Другая ее часть — рационализация рабочего места постоянного персонала. Методы, призванные сократить монотонность, повысить удовлетворенность работой и одновременно производительность труда, называют «обогащением труда». К ним относятся:

автономные группы — бригадный метод работы;

расширение должностных обязанностей, ответственности;

партисипативный менеджмент — участие рабочих в принятии управленческих решений;

ротация — перемена рабочих мест и операций в течение дня или недели;

расширение объема выполняемых операций и принятие более напряженных заданий;

гибкий график рабочего времени — свободный выбор начала и конца рабочего дня;

периодические профессиональные перемещения (работа одного и того же человека на разных должностях, в разных отделах или специальностях);

совмещение смежных профессий (овладение одним человеком навыками работы в нескольких специальностях);

разделение должности — деление одной должности на двоих, например, на супругов;

удлинение отпусков — альтернативная форма, позволяющая занять тех рабочих, которым грозит увольнение;

неполный рабочий день — форма частичной занятости, благодаря которой при высокой безработице удается трудоустроить большое количество людей;

сокращенная рабочая неделя — форма частичной занятости, высвобождающая свободное время для повышения образования или отпуска;

совместительство — работа одного человека в нескольких местах.

Кроме них в практике промышленной социологии используются так называемые *компенсаторные методы*. Они ничего не меняют в организации трудового процесса, но позволяют снизить отрицательный эффект монотонности труда. Применение таких методов сопровождается использованием некоторых технических средств, что, в конечном счете, приводит к усложнению ритмического рисунка работы, обогащению ее содержания. К ним можно отнести: трансляцию функциональной музыки во время работы, производственную гимнастику, организацию общения во время работы и в регламентированные перерывы.

Совершенствование организации труда включает две важнейшие стратегии управления персоналом и технологиями: 1) рационализацию труда, при которой изменяется содержание труда: 2) гуманизацию труда, когда изменяется содержание и содержательность труда.

«Кочующие» менеджеры

В связи с распространением временной занятости в последние годы появилась проблема так называемых «кочующих» менеджеров.

«Кочующие» менеджеры — термин, описывающий одну из разновидностей контингенциональной (временной) занятости среди американских менеджеров и служащих. В условиях снижения себестоимости, сокращения численности персонала, реструктуризации, «learning and meaning», в которые руководители поставили своих подчиненных на протяжении последних 10 лет, формируется и развивается новый тип менеджера. «Организационный человек» 50 – 60-х годов постепенно был вытеснен менеджерами-«кочевниками» и нештатными, работающими без контракта профессионалами 90-х годов. Компания PepsiCo в конце 90-х годов изменила организационную структуру и сократила административный штат на 30 %, т. е. ликвидировала 1800 мест в высшем руководстве. В середине 1992 г. IBM сократила персонал до 50 000 человек.

«Белые воротнички» в современных компаниях вынуждены искать для себя новые роли. Они скитаются, мало чем отличаясь от тех «кочующих» сельскохозяйственных рабочих, которые собирали клубнику сначала в одном месте, а потом переходили в другое место. «Фанатично преданные» организации люди в последние периоды медленного экономического роста представляют собой вымирающее поколение. Многие должности служащих сегодня не имеют прежних гарантий занятости. В связи с этим огромное число менеджеров работают по совместительству, часто в ущерб основной работе. Иногда их деятельность непосредственно конкурирует с деятельностью их работодателей. Иногда работа по совместительству происходит в рабочее время основной компании и за счет этой компании.

Наблюдается новая тенденция: организации все меньше заботятся о своих менеджерах. В связи с этим возникает вопрос — этично или нет, если сотрудник работает по совместительству в другой компании, причем в рабочее время и за счет своей компании? Раньше временная работа была нехарактерна для большинства руководителей. Однако в конце 80-х — начале 90-х годов в экономике наблюдалась тенденция к изменению структуры организаций и сокращению штатов. В результате увеличилось число менеджеров, которых освободили от занимаемой должности и которые были вынуждены заниматься лишь временной работой (part-time work).

Фактически сейчас уже существует новое поколение агенств по временному найму (temporary employment agency) «гибких сотрудников» («flexecutives») — менеджеров и профессионалов. Для обозначения деятельности агенства используют термин «временное назначение» («interim assignment»).

Но эффективно ли использовать работающих неполный день? На этот вопрос можно ответить по-разному. Так, например, сторонники формы занятости считают, что неполный рабочий день и временная работа подходят тем людям, которые не хотят или не могут работать полный рабочий день (например, родители или вышедшие на пенсию люди). Неполный рабочий день или временная работа позволяют значительному числу американцев получить через соответствующие агенства устраивающую их работу, благодаря которой они могут удовлетворять более широкий круг потребностей, например, сходить в театр, в котором давно не был.

Другие сторонники неполной занятости и временной работы — работодатели, которые утверждают, что использование таких служащих позволяет организации проводить более гибкую кадровую политику, особенно при приеме на работу. Например, намного разумнее нанимать служащих в случае необходимости на определенное время или на время замещения постоянных сотрудников. Таких служащих легче уволить, в то время как нанятых на полную ставку труднее уволить, когда необходимость в них отпадает. Использование неполного рабочего дня и временной рабочей силы снижает накал безработицы. Фирма TEKTRONIX набирает постоянных служащих из числа временных работников.

Противники заявляют, что при этом снижается преданность компании. На продуктивности компании негативно сказывается недостаточный опыт служащих. Кроме того, эти служащие находятся в менее выгодном положении: они получают более низкую заработную плату, не имеют медицинской страховки, они недостаточно защищены в правовой точки зрения.Так, например, средняя зарплата служащих с неполным рабочим днем составляет 65 % от зарплаты служащих с полным рабочим днем. Некоторые критики опасаются, что низкая зарплата и недостаточная прибыль сформируют в США большую группу служащих «второго сорта».

Профсоюзы считают: временных служащих легче уволить без особых обоснований,так как эти служащие не защищены с правовой точки зрения. Страховая компания TRAVELERS прибегла к тактике «повторяющегося найма» («recycled retirees»): она принимает на временную работу тех служащих, которые были уволены из компании раньше. Так как эти служащие уже имеют представление о работе в фирме, то затраты на переквалификацию минимальны.

Оценка групповых методов работы

Огромную работу по обобщению практического опыта, накопленного в области организации труда в различных странах, проводит Международный институт труда (основан в 1919 г.). Институт предпринимает также сравнительные исследования. Программу одного из них разработал Дж.Барбидж[1]. Им обобщен опыт внедрения групповых методов работы на 447 предприятиях в 32 странах. Согласно его методологии, термин «гуманизация труда» покрывает любое множество организационных инноваций, которые облегчают работу людей и делают ее более удовлетворительной.

Дж.Барбидж убежден, что первым этапом социологического исследования должен быть анализ технологии и ее функциональной структуры. Целью должно стать выяснение того, в какой степени она позволяет развернуть групповую организацию труда и какой тип организации подходит к конкретным условиям. Предполагалось, что в принципе возможны три типа групповой организации, в которой соединяются машины и люди:

линейный (выполнение одного типа операции и продукции);

параллельный (все множество операций, необходимых для изготовления одного продукта);

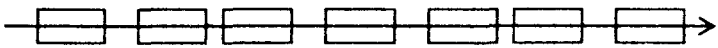
разветвленный (различные операции для изготовления нескольких видов продукции).

---

[1] Burbidge John L. Croup production methods and humanization of work: the evidence in industrialised contries // International Institute for Labour Studies, 1976. № 10. Geneva.

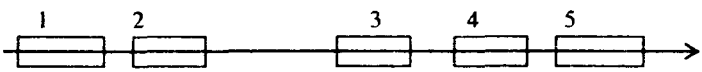
Эти три типа групповой организации труда (в смысле их технологического базиса) автор иллюстрирует следующим образом.

Исходная основа — традиционный конвейер

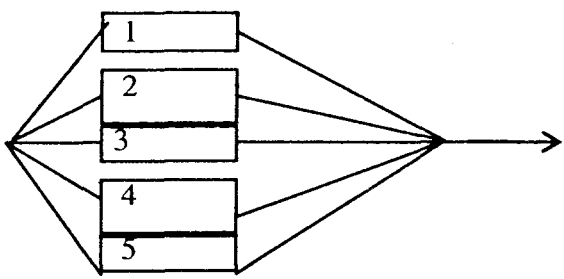


Он модифицирован на групповые формы трех типов.

Первый тип — линейный (группы по сериям).

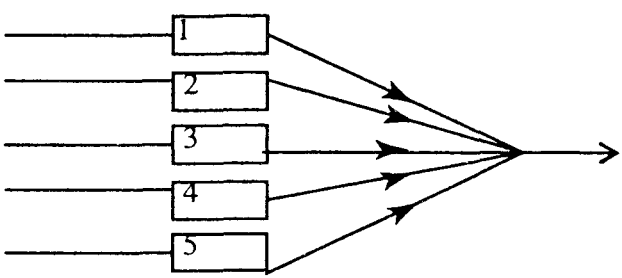


Второй тип — параллельный (параллельные группы)



Каждая группа делает один и тот же продукт; нет различий между ними по продукту.

Третий тип — разветвленный (разветвленная группа)



Каждая группа делает различные продукты (т. е. каждая свой); есть различия между группами по продукту.

Составные группы

Карта потока	Описание
	Группы: две или более однотипные машины делают схожие элементы
	Группы: различные части продукта выполняются различными комбинациями машин в различной последовательности
	Группы: все или большинство компонентов общего продукта выполнены однотипными машинами в одинаковой последовательности

Барбидж разработал систему социологических индикаторов, с помощью которых можно оценить достоинства и недостатки выбранного типа нововведения. Им выделены 7 факторов групповой организации труда, каждый из которых разбивается на ряд индикаторов (переменных), снабженных девятипунктовой шкалой. Например, в факторе «бригада» основной переменной является «взаимодействие между рабочими» (здесь оценка 9 ставится, если рабочие тесно взаимодействуют на небольшой площади, 0 — если широко разбросаны и не имеют непосредственных контактов между собой), в факторе «продукция» — «соединение с продуктом», а в факторе «оборудование» — «соединение со средствами производства».

9 8 7 6 5 4 3 2 1 0

Кроме них выделяются факторы: «расположение группы» (переменная — «территориальная связь»); «план производительности труда» (имеется ли общее задание на группу или индивидуально у каждого);

«независимость» (может ли группа варьировать свой темп работы независимо от других); «размер группы» (переменная — «групповая стабильность»); «оборудование», благоприятные условия, приспособления, средства обслуживания (переменная — «соединение со средствами производства»). Некоторые социологи высказывают сомнение относительно стабильности малых групп (3,4,5 рабочих). Считается, что и чрезмерно большие группы нестабильны и распадаются на подгруппы. Группы, имеющие от 2 – 6 до 15 рабочих ранжировались как стабильные (9), а группы с более чем 50 рабочих — нестабильные (0).

В основе классификации индикаторов лежат характер и содержание труда (технология), но можно построить новую — по критерию участия в управлении. Эксперты ранжируют каждый фактор и на основе полученных оценок сравниваются различные формы труда. С помощью такого метода можно узнать, какие решения делегируются исполнителям (в области планирования, снабжения материалами, режима работы, распределения задания и т. д.). В частности, Дж.Барбидж выяснил, что у себя в цехе рабочие принимают более грамотные решения, чем специалисты административно-управленческого аппарата.

Телекоммьютинг[2]

Телеработа (телекоммьютинг) — дистанционные отношения между работодателями и наемными работниками, рассматривающиеся как часть процесса децентрализации рабочей деятельности во времени и пространстве. В самом общем смысле Т. означает новый способ организации работы, общим элементом которого является использование телекоммуникаций, электронного оборудования и Интернет (Internet)-технологий для обработки и обмена информацией и документами (текстами, рисунками, графиками и звуком). В процессе Т. штатные и внештатные сотрудники компании работают как самостоятельно (дома), так и в группах (в специальных центрах). Используя практически только самое основное оборудование обработки информации

[2] Материалы данного параграфа подготовлены И.О.Тюриной.

(персональные компьютеры, модемы, принтеры), они соединяются со своими работодателями, которые могут находиться на расстоянии сотен и даже тысяч километров от них, с помощью национальных и международных коммуникационных сетей. Компьютеры в данном случае служат, как правило, для трансформации результатов трудовой деятельности в формы, которые могут транслироваться посредством компьютерных сетей. Так, например, дизайнер, сделавший свой рисунок от руки, может отсканировать его и с помощью компьютера (или факса, если рисунок черно-белый) отослать клиенту.

Одним из наиболее распространенных видов телекоммьютинга считается телеработа «на дому», в процессе которой работник выполняет производственные задания у себя дома, отказываясь от перемещения в офис на период рабочего дня. Кроме того, телеработа может принимать множество других форм. Так, существуют кочевая телеработа, офшорная телеработа, концентрированная телеработа и т. п.

Телекоммьютинг отнюдь не является достоянием одних программистов. Через сеть могут работать консультанты в любой области: дизайнеры, редакторы, писатели, юристы, переводчики, инженеры-конструкторы, медики, финансисты, архитекторы — все, чей продукт можно доставить к заказчику посредством сети.

В течение многих лет телекоммьютинг активно используется в США и странах Европы (в основном в северной ее части) деловыми и общественными организациями, органами управления в следующих областях:

- компьютерный инжиниринг и коммуникации;
- страховое дело;
- коммерческие услуги для предприятий;
- консультационные услуги (включая инжиниринг и промышленный дизайн);
- графический дизайн, издательская деятельность, средства массовой информации;
- финансовые услуги (бухгалтерия, сбор долгов);
- административный субподряд, секретарские услуги, переводы.

Специалисты считают, что Т. некорректно рассматривать как некое «боковое» направление деятельности фирмы, в остальном ведущей свои дела традиционны-

ми способами. Вполне могут быть (и уже существуют) компании, целиком работающие в виртуальном пространстве, работники и руководители которых связываются друг с другом через Интернет по многу раз в день, корректируя ход совместной работы, и, пересылая друг другу промежуточные результаты. Если нужно, в ход идут различного рода конференции, вплоть до видео.

С технической стороны телекоммьютинг стал возможен благодаря:

- уменьшению стоимости и увеличению производительности компьютеров и телекоммуникационных средств;
- достаточной развитости технических устройств и сервиса открытых электронных сетей (включая Интернет), то есть, по сути, той среды, которая позволяет пользователям осуществлять процесс дистанционного взаимодействия;
- растущей психологической готовности работодателей и наемных работников изучать и использовать новые возможности достижения успеха в бизнесе.

Интерес к концепции телекоммьютинга возник в начале 70-х годов в результате первых нефтяных кризисов. В целях экономии энергоресурсов появились предложения использовать потенциал информационных технологий, способных заменить реальные пространственные перемещения и переезды электронными коммуникациями и уменьшить, таким образом, использование транспорта. Впервые термин «теледоступ» или «телекоммьютинг» (telecommuting) был введен американским специалистом Джеком Найллсом (Jack Nilles) в 1972 г. (по некоторым данным в 1976 г.) для обозначения дистанционной работы по договору. Найллс справедливо подметил, что в ряде случаев легче доставить работу к человеку, чем сделать наоборот. В конце 80-х годов по решению Европейской Комиссии в обращение было принято понятие «телеработа» (работа на расстоянии). Комментируя отличие терминов «телеработа» и «телекоммьютинг», Дж.Найллс, в частности, отмечает: «Сейчас я являюсь телерабочим, а не телекоммьютером, поскольку все время работаю дома, и мой дом является центром нашей компании. Будучи телекоммьютером, я работал на других работодателей, офис которых располагался на некотором расстоянии от меня».

Дж.Найллз провел ряд сравнительных исследований теле- и обычных работников (в основном служащих). Полученные результаты подтвердили эффективность Т. (производительность труда и качество выполняемой работы не снижались, а зачастую оказывались выше, чем при традиционной организации трудовой деятельности) и продемонстрировали снижение транспортных, энергетических и финансовых расходов за счет экономии затрат на офисное пространство, потребление электроэнергии и топлива. Кроме того, «виртуальные» работники успешнее решали непростую задачу сочетания работы, личной и семейной жизни.

С 1989 г. одним из главных популяризаторов телекоммьютинга в Европе является Европейская Комиссия. Ее интерес к дистанционным формам организации трудовой деятельности связан, прежде всего, с необходимостью реформирования сельскохозяйственной политики и стимулирования роста несельскохозяйственных видов занятости в сельских районах. В 1993 г. был выпущен документ «Рост, конкурентоспособность, занятость — проблемы и пути в XXI век», в котором Комиссия среди прочих приоритетных направлений развития в Европе информационного общества упоминает и телеработу. В 1989 г. голландское Министерство транспорта заинтересовалось развитием телеработы с точки зрения дальнейшего планирования транспортной политики, а некоторые страны Европейского Сообщества (ЕС) (в частности, Италия, Швеция и Австрия) последовали примеру голландских коллег.

Как правило, лидерами в продвижении программ телекоммьютинга являются большие компании, по роду своей деятельности вовлеченные в развитие средств телекоммуникации и информационных технологий. Сегодня почти в каждой стране ЕС создана или создается ассоциация по телеработе. Такие ассоциации разнообразны по форме: некоторые из них являются торговыми отделениями компаний, заинтересованных в телеработе; другие объединяют фирмы, государственные учреждения, научные сообщества и людей, имеющих аналогичные интересы; третьи — сочетают вышеупомянутую активность с попытками организации рынка телеработы и т. п. Характерной чертой и основным направлением деятельности подобных ассоциаций

являются содействие контактам всех лиц и организаций, заинтересованных в создании систем телеработы, а также удовлетворение интереса общественности и средств массовой информации к новым способам работы, организации занятости и стиля жизни.

Согласно данным, приводимым в сети Интернет, к 1995 г. в Европе насчитывалось около 1 млн. 380 тыс. телеработающих, а в 1997 г. их было уже более 2 млн. Германия в этой области значительно отстает от своих европейских соседей — в 1998 г. здесь трудились за пределами офиса лишь 800 тыс. человек (2,4%). На сегодняшний день ведущее место в Европе принадлежит Великобритании (4 млн. человек — 15% трудоспособных), за ней следуют Финляндия (13,6%), Норвегия (11,4%) и Швеция (10,3%). В США в 1995 г. около 8 млн. человек, а в 1997 г. — более чем 11,1 млн. осуществляли телекоммьютинг из дома. Причем если раньше речь шла о банальной неполной занятости, то теперь наметилась четкая тенденция к переходу на полный рабочий день. По оценкам специалистов, к 2002 г. в Европе для телеработающих может быть организовано более 15 млн. рабочих мест, а к 2007 г. — до 40 млн. В США к началу нового тысячелетия ожидается рост числа дистанционных рабочих до 13 – 14 млн. человек, по другим оценкам, их количество может достигнуть 50 – 60 млн. человек. По мнению Дж.Найллса, к концу 2000 г. в США порядка 18% рабочей силы будут пользоваться теледоступом, по меньшей мере, один день в месяц. И это даст видимый эффект, например, в транспортной нагрузке городских районов.

В среднем ежегодный рост числа телерабочих равен 15%, из них (см. табл. 1):

Таблица 1

Работники в сфере знаний и информации	74%
Исполнительные работники, менеджеры	12%
Учителя	13%
Инженеры, ученые	11%
Деловые профессионалы	11%

Социальные и экономические выгоды и преимущества телеработы как для общества в целом, так и для отдельных индивидов — участников трудовых отноше-

ний, акторов, действующих на рынке труда, привели к разработке специальных Европейских программ, способствующих развитию дистанционного способа организации работы. Основными из них являются:

- ***TWIN (Teleworking for the Impaired Networked Centers Evaluation)*** — программа создания центров телеработы для профессиональной интеграции инвалидов;
- ***WORKNET*** — программа создания пилотажных схем телеработы внутри крупных фирм в Италии и Франции, а также в рамках малого бизнеса в секторах производства и оказания услуг;
- ***MITRE (Market Implementation of Teleworking in Rural Environments (ORA Program))*** — программа организации телеработы, адаптированной к условиям новых экономических секторов рынка в сельских районах Великобритании и Ирландии;
- ***HMR (Telework centres (Telecottages))*** — программа создания международных центров телеработы, соединяющих Бельгию, Францию и Люксембург;
- ***RITE (Regional Infrastructure for Teleworking)*** — программа, оценивающая возможность и эффективность сетевой связи мелких компаний, действующих в шести регионах, включенных в программу, с крупными общественными институтами, стремящимися децентрализовать свои службы.

Основными целями вышеперечисленных и большинства подобных им программ являются:

1) поощрение использования национальных и международных сетей телеработы предприятиями и их региональными партнерами;
2) оценка и стимулирование развития телеработы как возможного механизма снижения безработицы;
3) поддержка существующих европейских центров телеработы;
4) помощь в создании 10 миллионов должностей для телеработников к концу 2000 года и многое другое.

Телекоммьютинг предлагает существенные выгоды работодателям, наемным работникам, а также способствует развитию региональной и национальной экономики. Она имеет широкий спектр социальных выгод,

среди которых можно назвать, например, снижение транспортных потоков и соответствующее уменьшение негативного воздействия автомобильного транспорта на окружающую среду. Основная польза от развития телеработы — изменение стиля жизни всех людей. Телеработа более продуктивна, освобождает больше свободного времени, дает дополнительные возможности для образования, способствует меньшему загрязнению окружающей среды и экономии топлива. В большинстве случаев переход к телеработе не снижает доходы и прибыли компаний. Напротив, причина, по которой сектор финансовых услуг в США и Великобритании первым начал процесс компьютеризации ведения банковских операций, заключения сделок и продаж по телефону, состоит в том, что это оказалось чрезвычайно выгодно. Основным стимулом для работодателей является то, что телерабочие на 20 – 45 % более продуктивны, чем традиционные «офисные» работники, а прямые издержки на их содержание в год уменьшаются в среднем на 5000 – 8000 долларов. «Рост без усилий» в производительности происходит от того, что время, потраченное на дорогу, общение, неизбежное в условиях офиса, эквивалентно, по подсчетам специалистов, 30 рабочим дням в год. Единственной проблемой является оценка времени, затрачиваемого телерабочими. По данным, приведенным журналом Fortune Magazine, проанализировавшем работу 13 млн. рабочих из 100 ведущих компаний по всему миру, средняя выработка на человека в день равняется 1000 долларов. Зарплата составляет около трети этой выработки. Прямая экономия происходит из-за меньшего размера офисов, транспортных расходов и других факторов. Даже после покрытия всех дополнительных расходов на оборудование и оплату телефонных переговоров, телерабочие полного дня выигрывают по сравнению с обычными рабочими, занятыми полный рабочий день. По мнению специалистов, ежегодный экономический эффект от телеработы составляет около 6100 долларов и может достичь показателей 8500 долларов на одного работающего посредством удаленного доступа к ресурсам предприятия.

Однако кроме преимуществ телекоммьютинг имеет и скрытые выгоды. Даже самые глубокие и радикальные изменения не могут произойти в компании, если

этого не хотят ее сотрудники. Удаленный доступ к ресурсам предприятий во многом сходен с Т., а 68 % людей, использующих удаленный доступ, хотят продолжать заниматься этим. 18% работающих с удаленным доступом к ресурсам предприятия заявили, что эта возможность повлияла на их решение остаться в компании и не искать другую работу. Средний телерабочий в США, имея дома маленьких детей, зарабатывает (после вычета всех затрат, связанных с работой) от 1/6 до 1/8 сверх своей зарплаты и экономит значительное количество времени.

Ассоциация Технологий Менеджмента (Management Technology Associates — MTA) провела ряд исследований, нацеленных на сбор и анализ информации и мнений по вопросу о преимуществах и недостатках Т. (для наемных работников, работодателей, организаций (предприятий, компаний, фирм) и общества в целом) у опытных телерабочих и менеджеров, имеющих опыт общения с телерабочими.

Среди основных (упомянутых большинством опрошенных специалистов) ***преимуществ телеработы для работодателей*** были названы:

1. Экономия затрат

Главная статья экономии — затраты на помещение, офисные издержки и персонал. Компании, использующие методы телеработы, существенно снижают коэффициент использования офиса и других производственных помещений и площадей, поскольку работы могут выполняться где угодно в зависимости от наличия необходимых исполнителей, с оптимальным сочетанием расходов и других факторов. При некоторых обстоятельствах уменьшаются и затраты по найму персонала, связанные, например, с высокой текучестью кадров. Если компания применяет стратегию «гибкой работы», все расходы, связанные с размещением и передвижением штата, могут быть практически ликвидированы. «Удаленность» сотрудников дает работодателям возможность не обеспечивать их сезонными проездными билетами (льготой, широко распространенной в большинстве компаний), позволяет сократить субсидии на стоянки для автомобилей работников, а также на их бесплатное питание.

2. Увеличение производительности труда

По мнению специалистов, в условиях активного использования Т. производительность труда увеличивается до 40%. Наиболее правдоподобными и явными причинами повышения производительности являются: большая концентрация работников, возможность избежать потока отвлекающих факторов, неизбежных для работы в условиях офиса; отсутствие опозданий на службу, связанных с работой транспорта, а также периода декомпрессии, в течение которого сотрудник приходит в норму после тяжелой поездки на работу. Количество непроизводительного времени уменьшается и потому, что болеющие сотрудники, которые не в состоянии доехать до работы, могут с успехом работать дома. Точно также на дому трудятся и сотрудники, переживающие реабилитационный (пост болезненный) период.

3. Повышение мотивации, предполагающее рост доверия между нанимателем и работниками.

4. Гибкость и эластичность организационной структуры.

В случаях реструктурирования и реорганизации люди могут продолжать работать, не испытывая никаких серьезных личных проблем, поскольку заняты в группах, которые могут быть легко созданы или расформированы в зависимости от текущих потребностей бизнеса и условий окружающей среды. Группы, состоящие из наиболее подходящих для определенных целей исполнителей, могут формироваться безотносительно их географического положения, временных зон и с минимальной необходимостью дополнительных передвижений.

Организации, успешно внедряющие и эффективно применяющие программы телеработы, быстрее реагируют на состояние и требования, предъявляемые окружающей средой, решают «внешние» проблемы, что положительно сказывается на их конкурентоспособности и позволяет им уверенно «держаться на плаву» в бурных водах рыночной экономики.

5. Гибкие штаты

Для видов деятельности с переменной (например, сезонной) активностью, с чередующимися подъемами

и спадами телеработа позволяет достаточно быстро увеличивать или уменьшать штат в зависимости от требований текущего момента.

6. Количественное и качественное улучшение обслуживания клиентов.

Так, например, обслуживание клиентов может быть продлено за границы обычного рабочего дня или рабочей недели без оплаты сверхурочных или необходимости работать в так называемое «личное» время.

7. Сокращение текучести кадров (прежде всего, высококвалифицированной молодой рабочей силы), обусловленное гибким графиком работы.

Кроме того, телеработа способствует замене постоянного штата временными исполнителями (outsourcing), при этом многие виды работ могут выполняться за тысячи километров от офиса и даже пересекать национальные границы разных стран. Можно сказать, что телеработа подразумевает и деятельность «распределенных рабочих групп», с помощью которых, например, инженерно-конструкторская компания, используя три (или более) группы специалистов, находящихся в различных временных зонах, организует круглосуточную работу над срочными проектами, где каждая группа передает следующей полученные к концу своего рабочего дня результаты.

Однако, существуют и противопоказания к применению телекоммьютинга: так, некоторые компании характеризуются такими системами управления и организационной культурой, которые пока что не могут быть адаптированы к предлагаемому телеработой уровню гибкости. Многие менеджеры не уверены в своих возможностях «управлять и осуществлять контроль на расстоянии», поскольку не верят в соответствующие способности своего персонала, а, следовательно, считают, что при работе на дому служащие будут склонны недорабатывать. Зачастую руководство компаний убеждено, что работа посредством новых коммуникационных технологий может привести к утечке жизненно важной информации.

К тому же не все рабочие задачи могут быть хорошо решены в распыленной, самоуправляемой среде: существует много заданий, выполнение которых значительно выигрывает от тесных взаимодействий исполнителей, собранных вместе в одной комнате, или от синергетики

интенсивно сотрудничающих групп. В некоторых видах обслуживания клиентов или деятельности по продаже важную роль играет дух команды и внутренняя мотивация, которые наилучшим образом генерируются лидерами и менеджерами при личном контакте и интенсивном контроле за исполнителями

Преимущества телеработы для наемных работников:

1. Уменьшение времени на дорогу и снижение материальных затрат на транспорт. Это преимущество является наиболее очевидным достоинством и основным мотивирующим фактором для подавляющего большинства современных телеработников. В соответствии с представленными в сети Интернет мнениями специалистов, изучающих проблему, большинство телерабочих использует, по крайней мере, часть высвобождаемого из-за отсутствия необходимости «ехать на работу» времени для выполнения дополнительных заданий.

2. Решение проблем, связанных с семейной жизнью, «поддержание баланса» между семьей и работой. Эффективно организованная телеработа, применение гибких рабочих программ исключают необходимость пространственно-временных перемещений, до последнего времени напрямую связанных с возможностями и степенью успешности «карьерного роста». Даже в тех случаях, когда телерабочий тратит достаточно много времени на решение своих производственных задач, он все равно остается в кругу семьи и может участвовать в выполнении домашних обязанностей, таких, например, как присмотр за детьми, поход за покупками и т. п.

3. Гибкий график работы. В большинстве случаев телекоммьютинг предполагает гибкий подход к использованию и организации рабочего времени. Каждый индивид имеет свой личный дневной «ритм»: некоторые наиболее активны утром, другие — вечером. Традиционный график работы «приговаривает» всех работать строго в одно и тоже время, тогда как гибкая схема телеработы может означать индивидуальную свободу заканчивать и начинать трудовую деятельность в соответствии с наилучшим условиями для продуктивной работы. Заметим, однако, что существуют случаи, когда должностные обязанности требуют готовности работать в специфические, конкретно определенные часы, например, в часы активности клиентов.

4. Сохранение и развитие трудовых навыков. Наемные работники, которые в обычной ситуации должны были бы оставить работу (например, по причине переезда), теперь могут ее сохранить. Служащие, которые берут отпуск по уходу за ребенком или по другим причинам, могут продолжать свою работу, используя удаленный доступ, на временной основе, или полный рабочий день и оставаться таким образом вовлеченными в работу фирмы, сохраняя навыки и квалификацию.

Кроме того, наемные работники, работающие посредством систем телеработы, избегают трудностей, связанных с дорогой, неисправностью личного или общественного транспорта, задержками по пути в офис, которые могут привести к уменьшению зарплаты из-за опозданий и отсутствия на работе и стрессу от тяжелой поездки до работы. У телеработников остается больше времени на самосовершенствование и улучшение производственных и профессиональных навыков.

Индивиды, которые участвуют в трудовом процессе посредством сетевых технологий, получают новые возможности, являющиеся следствием доступа к обширной сети «полезных связей, контактов» и ключевой информации. Так, одним из позитивных последствий технического и социального прогресса является возможность свободного выбора места работы. Телекоммьютинг предоставляет новые возможности как горожанам, так и людям, живущим в сельской местности и имеющим доступ к Интернет-технологиям.

Вместе с тем телекоммьютинг на дому зачастую является неудобной и даже неприемлемой для работников, характеризующихся низким уровнем трудовой мотивации, не являющихся достаточно самостоятельными, то есть для тех людей, которым необходим внешний контроль. В тех случаях, когда молодые люди впервые начинают работать, им на первых порах также требуется общение с коллективом, способствующее более быстрому приобретению профессионального опыта. Для некоторых людей необходимость «ходить на работу» является важной неотъемлемой частью жизни, а «работа в офисе» — возможностью обзавестись друзьями и совершенствовать свои социальные навыки и контакты.

Следует учитывать и возможные негативные последствия телеработы для наемных работников, к которым относятся, прежде всего, незапланированные расходы на оборудование «домашнего офиса», установку дополнительных телефонных линий, покупку компьютерного и коммуникационного оборудования и программного обеспечения, оформление соответствующей страховки, оплату пошлины на разрешение подобной деятельности.

Одним из наиболее актуальных вопросов остается выяснение социально-экономических выгод общества от массового применения средств телеработы. Рассмотрим некоторые из них:

1. Уменьшение транспортных проблем (отказ от строительства дополнительных дорог и транспортных развязок, увеличение пропускной способности уже существующих дорог, уменьшение затрат на их ремонт), суммарных объемов перемещений и связанного с ними загрязнения окружающей среды. Телерабочие обеспечивают существенное снижение общего автомобильного графика и, соответственно, способствуют качественному улучшению состояния окружающей среды. В Калифорнии и ряде других американских штатов существуют законодательные финансовые программы стимулирования телеработы как части кампании против загрязнения окружающей среды.

2. Обеспечение оптимальных возможностей для борьбы с безработицей, стимулирование занятости. Потенциально телеработа может позволить людям, проживающим в районах с высоким уровнем безработицы, получить вожделенную работу, выполнение которой необходимо работодателю, расположенному в другой части света. Для использования подобной возможности, необходимо выполнение двух условий. Первое — индивиды должны иметь квалификацию и профессию, на которую есть повышенный спрос, а также обладать навыками пользования электронными сетями (именно это позволит им попасть в поле зрения работодателей). Второе — местное сообщество должно предпринять определенные шаги для создания доступа к информационному пространству коммуникационной сети и обеспечения возможности «дистанционной работы» для населения.

3. Предоставление доступа к работе людям с ограниченными возможностями (в том числе и находящимся в заключении), которым телеработа может дать возможность не только работать, но и обучаться, общаться. К их числу относятся люди, имеющие специфические проблемы, например, ограничения по здоровью, не позволяющие им передвигаться или иметь нормальный рабочий день; одинокие родители, которые не имеют возможности оставить ребенка; люди, ухаживающие за пожилыми или больными родственниками.

4. Оживление экономики (использование телеработы в качестве важного элемента программы оздоровления экономики). Однако стоит иметь в виду, что, также как и в случае с любыми новыми технологиями, телекоммьютинг дает выгоды и преимущества только тогда, когда она применяется правильным образом и в нужных ситуациях. Специалисты в области внедрения новых телекоммуникационных услуг отмечают, что в большинстве случаев не существует глобальных проблем, полностью исключающих возможность использования Т. в условиях того или иного предприятия или организации. Вместе с тем, если программа телекоммьютинга недостаточно хорошо продумана или плохо адаптирована к условиям конкретной действительности, ее применение может иметь негативный эффект и отрицательные социально-экономические последствия. И в этом нет ничего удивительного: если мы заставляем кого-нибудь использовать удаленный доступ в плохих условиях для выполнения неподходящих заданий, то, вряд ли, стоит удивляться появлению проблем. Слишком часто люди, потерпевшие неудачу, вызванную, на их взгляд, несовершенством всей системы телекоммьютинга, делают поспешные выводы типа: «телекоммьютинг не срабатывает» или «телекоммьютинг не срабатывает для нас». Хотя на самом деле правильнее было бы сказать: «Мы что-то перепутали в процессе применения телекоммьютинга».

Социально-экономические выгоды, получаемые в результате применения системы телекоммьютинга, побуждают государственные и общественные организации разрабатывать правила и документы, законодательно регулирующие, конкретизирующие и детализирующие все аспекты телекоммьютинга в различных

практических ситуациях. В США, например, уже действует целый ряд таких документов: ADA — Акт по правам американцев, имеющих ограниченную трудоспособность; EEO — Акт, обеспечивающий возможности равного трудоустройства; FLSA — Акт по справедливым трудовым стандартам; LMRA — Акт по взаимоотношениям исполнителей и менеджеров; SOHO — Правила по малому / домашнему офису и другие.

В целом, стоит отметить, что западные страны со всей серьезностью относятся к Т. как к особому, активно развивающемуся сектору экономики. Американский Президент Билл Клинтон приложил немало усилий, чтобы убедить Европейское Сообщество и Японию сделать совместные с США заявления (от 9 декабря 1997 г. и 15 мая 1998 г.) о «безналоговом киберпространстве». В США принят закон «О чистом воздухе», в соответствии с которым фирмы, использующие Т., получают значительные налоговые льготы, поскольку их сотрудники меньше жгут бензин, и, соответственно, загрязняют окружающую среду. Кроме того, в американских штатах при продажах через Интернет действует мораторий на изъятие налога с продаж, который при обычной торговле составляет 5 — 10% от цены товара.

В 1998 г. в Европе прошло 15 международных конференций, посвященных проблемам внедрения телекоммьютинга. Созданы многочисленные правительственные и международные организации, призванные содействовать развитию в области телетруда и способствовать разрешению возникающих проблем. Комиссия Европейского Сообщества утвердила Пятую Концептуальную программу развития науки и технологии на 1998 — 2002 гг., одной из целей которой является создание благоприятных условий для использования преимуществ Интернет-технологий частными лицами и организациями в Европе.

Итак, выше нами были рассмотрены история возникновения, становления, развития, практические аспекты и результаты применения систем телекоммьютинга в странах Европы и США, традиционно относимых к стабильным государствам, ориентированным на социально направленную рыночную экономике. Очевидно, что, несмотря на ряд трудностей и негативных моментов (неизбежных в процессе внедрения любого

более или менее глобального нововведения), связанных с использованием Т., удаленный доступ к ресурсам предприятий и организаций имеет высокий социально-экономический эффект, что признается всеми сторонами: государством (в лице местных и федеральных органов), работодателями, наемными работниками и мировым сообществом в целом.

Интернет (который, по мнению специалистов, является не только способом создания дополнительных рабочих мест, но и (благодаря своей оперативности) одним из активно действующих электронных каналов трудоустройства, трудовой мобильности и поиска работников) полон предложений всевозможной работы: существуют огромные сайты (страницы, созданные в виртуальном мире сети), специализирующиеся на отыскании высококвалифицированных специалистов. За то, что речь идет, главным образом, о поиске работников этой категории, говорит не только необходимость владения навыками работы с сетью, но и высокий профессионализм, предполагающий умение отыскать необходимую информацию в безграничном море ее.

Вместе с тем, доля российских специалистов, трудоустроившихся посредством обращения к всемирной компьютерной сети, на сегодняшний день невелика. В чем же причина такого положения вещей? Почему иностранный капиталист, тратящий уйму энергии для того, чтобы сэкономить процент, не экономит сотни процентов? Почему иностранцы не ищут людей, готовых усердно работать за четверть «капиталистической» зарплаты? Да еще без медицинских и прочих страховок, оплаченного отпуска и других достижений западных профсоюзов? (Действительно, российский программист, особенно живущий не в крупном городе, часто работает за десять и менее процентов платы, обычной для развитых стран.) Почему наш инженер, получающий после кризиса 17 августа менее 100 долларов, не ищет нанимателя «за бугром»? Есть много причин, мешающих их взаимовыгодной встрече.

Просмотрев тысячи объявлений, размещенных в Интернете, можно обнаружить следующую закономерность: почти все они ориентированы на людей, проживающих в США или европейских странах. Даже в тех случаях, когда явно не оговаривается место жительства

кандидатов на рабочее место, россиянин может не рассчитывать на успех. На e-mail (сообщений, посланное посредством электронной почты), присланный из России, как правило, никто даже не отвечает.

Телекоммьютинг прежде всего распространяется среди «белых воротничков». Сейчас в США их 8,3 миллиона. Рост составляет примерно 15% в год. За раздел американского рынка телеработы, оцениваемого в 30 — 40 миллиардов долларов в год, соревнуются такие страны, как Барбадос, Ямайка, Индия, Филиппины. В Бангалоре (Индия) создан парк информационных технологий, интегрирующий производство и конструирование с развитием инфраструктуры выставочных залов и мест отдыха. Названный «индийской силиконовой долиной», Бангалор уже стал привычным для таких гигантов, как Texas Instruments, Motorola, Hewlett Packard и IBM. Клиенты фирмы-провайдера Network Computer Systems из Ганы выигрывают конкурсы на создание программного обеспечения в США, а также победили в конкурсе на архитектурные работы для канадской компании. Индийские программисты постепенно приобретают репутацию самых лучших и дешевых программистов в мире. Экспорт программного обеспечения из Индии возрос с 225 миллионов долларов в 1992 году до 1,15 млрд. в 1996.

В США большая часть телеработников — это люди, которые начали работать на фирму обычным путем и лишь затем перешли на телеработу. Более того, из 15 млн. телеработников большая часть работает через сеть от двух дней в неделю до почти целого месяца, регулярно появляясь на рабочем месте «живьем». Телеработник в чистом виде, принятый на работу, работающий и оплачиваемый через сеть, пока довольно редкое явление даже на Западе. Как правило, руководство фирмы предпочитает лично видеть сотрудников, принимаемых на работу.

Одним из самых простых направлений телеработы, которое можно реализовать в первую очередь, является перевод. С недавних пор все товары, ввозимые в Россию, должны быть снабжены инструкциями на русском языке, а это сотни тысяч изделий, ассортимент которых постоянно обновляется, требуя новых переводов. Перевод одной страницы стоит в США порядка 60

долларов. Легко себе представить, сколько может заработать преподаватель иностранного языка, даже если ему будут предложены значительно сниженные расценки.

Вторым направлением телеработы является создание HTML — страниц и готовых сайтов. В зависимости от масштаба, это работа для отдельных программистов или групп. В любом случае, в группе (возможно, виртуальной) легче обмениваться опытом и идеями, накопить необходимые программы и заготовки. Учитывая продвинутость наших специалистов в этой области, можно ожидать спонтанного возникновения таких фирм уже сегодня. Определенная финансово-материальная помощь на старте может, в перспективе, сделать некоторые из них мировыми лидерами. Нужно лишь спешить: дерево, выросшее первым, заслоняет солнце следующим, фирма, утвердившаяся в Интернете, конкурирует на мировом рынке.

Следующее возможное направление работы — создание оригинального программного обеспечения. Разные мелкие программки может писать и продавать один человек, и кое-кто в России уже неплохо зарабатывает таким способом. Однако всякий серьезный (приносящий большой доход) проект требует коллективной работы.

Дать работу российским инженерам уже сложнее. Нужно искать заказчиков на разработку различных конструкций, узлов и агрегатов, от простых до самых сложных. Нужно гарантировать ему выполнение заказа или авансировать инженеров (в случае оплаты после поставки). Нужно обеспечить перевод. За рубежом используются другие материалы, комплектующие и стандарты, следовательно, необходимо будет собрать всю нужную документацию и обеспечить ею рабочие группы. Для работы нужны мощные компьютеры или автоматизированные рабочие места, которые трудно приобрести в одиночку.

Еще одно направление — торговля через Интернет. Уже существует множество сетевых магазинов. Хороший пример — сайт www.amazon.com. В этом книжном магазине, расположенном в Америке, вы можете ознакомиться, не выходя из дома, с книгами более трех миллионов наименований. Система поиска и каталогов

позволяет найти нужное название или тему, увидеть обложку книги и прочитать довольно подробную аннотацию. Понравившиеся книги складываются в корзину и оплачиваются кредитной картой. Авиа-почта за 24 часа доставляет книги заказчикам в США или за трое суток людям, живущим за их пределами. Успех такого магазина определяется его удобством, ассортиментом и надежностью. Торговать же он может товарами, произведенными в любой точке мира, хотя нам естественнее было бы ориентироваться на Россию.

Список того, что возможно делать через сеть, бесконечен. Но сейчас важнее начать хотя бы с самых простых вещей. Причем в таком бизнесе, где объемы удваиваются каждые 100 дней, четко действует железное правило «кто не успел, тот опоздал». Закреплению на важнейших рубежах телекоммуникационного бизнеса могла бы способствовать специальная экономическая программа, поддержанная местными органами власти и правительством России.

Интернет-экономика является областью, сулящей быструю отдачу в самом обозримом будущем. Будучи одним из активно развивающихся каналов обеспечения занятости, Интернет и осуществляемая с его помощью телеработа могут стать в условиях бурного развития в России т.н. вторичной занятости (поисков дополнительных доходов от экономической деятельности, предпринимаемой людьми в дополнение к их основной работе) современным и действенным способом решения проблем безработицы.

Здесь можно отметить несколько благоприятных обстоятельств, способствующих развитию телеработы в России:

1. В нашей стране активно организуются и успешно действуют многочисленные провайдеры и центры Интернет.
2. Кроме того, имеется избыточное количество подготовленных специалистов с высшим образованием в различных областях, в том числе и в области компьютерных технологий.
3. Развитие партнерских отношений с иностранными компаниями способствует получению выгодных контрактов и субсидий.

4. У российских работников растут навыки пользования персональными компьютерами и коммуникационными средствами, увеличивается психологическая готовность применять их в процессе выполнения производственных задач.
5. Активная законотворческая деятельность, осуществляемая в России в настоящий период, позволяет надеяться на принятие ряда законов и нормативных актов, регулирующих все аспекты организации работы посредством телекоммьютинга.

Вопросы к главе

1. Что такое организация и гуманизация труда? Как они связаны с системой Тейлора и школой «человеческих отношений»?
2. Что входит в техническую организацию труда?
3. Чем различаются традиционные и новые формы организации труда?
4. В чем заключается система оценки работы Дж.Барбиджа?
5. Кто такие «кочующие» менеджеры и почему они так называются?
6. Что такое телеработа и где она применяется?

Глава 24

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ

За рубежом управление понимается как совокупность искусства и науки. Надо стимулировать людей таким образом, полагают специалисты, чтобы они действовали в рамках порученных им обязанностей так же, как они поступали бы по собственной инициативе. Сегодня специалисты считают, что ценность хорошей системы управления персоналом не уступает, а иногда превышает ценность системы управления капиталом. В справедливости этого утверждения нетрудно убедиться, говорит западногерманский ученый Э.Шайд, если попытаться искать людей и деньги для хорошо и плохо управляемых компаний одновременно.

Предыстория вопроса

Простую истину о ценности «человеческих ресурсов» понимали еще в конце XIX в. Найти капиталы для основания собственного дела было непросто, но еще сложнее было найти способных руководителей и квалифицированных работников. Поэтому кадровая проблема решалась в американской промышленности весьма незатейливо: лучших работников просто переманивали с другого предприятия денежными посулами и всевозможными привилегиями. Вопрос о том, кто обладает качествами руководителя предприятия, гораздо сложнее, писал в начале нынешнего столетия Г.Гантт, чем вопрос о том, кто будет инженером или инструктором. Вопреки распространенному мнению о том, что обучение работников является непроизводительной тратой, Гантт утверждал, что подобные издержки «представляют весьма полезный расход». В конце концов обыкновение красть у своего конкурента его дельных

работников окажется таким же вредным делом, как и обыкновение красть у него имущество.

Во многом с таким резким изменением ориентаций в кадровой политике связывают историки наступление капиталистических методов в организации предпринимательской деятельности. Действительно, промышленная революция XVII – XVIII вв. ускорила внедрение новой техники на предприятиях, поставила материальное производство на подлинно индустриальные рельсы. Решающее значение в этом процессе имела наука. Однако методы руководства людьми долгое время отставали, фактически они являлись продолжением феодальной эпохи, когда воровство не считалось позорным способом накопления капиталов, а переманивание рабочих — непозволительным методом управления. Так поступали и французские предприниматели, и русские промышленники. Распространение протестантизма иначе поставило вопрос о культуре труда, в том числе руководстве людьми. Однако первые попытки кардинально изменить сложившуюся практику сделали все же американские, а не европейские предприниматели, в меньшей степени обремененные грузом предрассудков и отживших традиций.

Усложнение функций управления капиталистическим производством и необходимость профессиональной подготовки менеджеров послужили мощным стимулом для развития научного подхода в сфере «верховного надзора» за рабочими. Иными словами, вслед за развитием техники и технологии предметом научного исследования становятся также и межличностные отношения на предприятии, кадровая политика. Правда, другой альтернативы, кроме обобщения эмпирического опыта, в этот период быть не могло. Наука интенсивно накапливала факты, академическая социология США конца XIX — начала XX в. была весьма далека от изучения практических проблем промышленности. Лишенные такой профессиональной помощи со стороны ученых, менеджеры и предприниматели искали собственные пути решения возникших на производстве социальных проблем труда, в том числе одной из важнейших — кадровой проблемы. В этих попытках, проводившихся главным образом методом проб и ошибок, и сложились первые элементы системы со-

циального управления кадрами на капиталистическом предприятии.

Ценным моментом в этих начинаниях было то обстоятельство, что прогрессивные инженеры, возглавившие движения «научный менеджмент», глубоко осознали, что эффективное использование человеческих ресурсов столь же важно, как и рациональное использование оборудования и техники. Отсюда и постановка Тейлором исходной проблемы: управление людьми в современной Америке — ключевой вопрос совершенствования организации труда и повышения его производительности.

Проблемы кадровой политики, руководства персоналом, улаживания межличностных конфликтов, разработка эффективного стиля руководства (лидерства) стоят в центре внимания менеджмента и сегодня. Поскольку менеджмент понимается как поведенческая по своему предмету и социальная по своему характеру дисциплина, то его часто определяют не только как науку, но и как искусство управления людьми. Э.Петерсон и Э.Плоумен считают, что менеджмент следует рассматривать как психологический процесс осуществления руководства, с помощью которого удовлетворяются основные человеческие устремления. Таким образом, интерпретация менеджмента через искусство неявно признает неустранимость субъективного фактора, роли опыта, знаний и интуиции руководителя.

Как мы уже выяснили, Тейлор придавал большое значение изучению руководства людьми, рассматривая управление как науку и искусство. Сегодня управление персоналом трактуется как особая профессия, вид деятельности, механизм и система научно-практических мероприятий, методов и принципов руководства людьми на предприятии.

В профессиональные обязанности управляющего персоналом обычно входит развитие, применение и оценка политики, процедур, методов и программ, относящихся к человеческим ресурсам организации, т. е. людям. Конечно, для каждой социально-профессиональной группы работников — «синих воротничков» (заводских рабочих), женщин-служащих, высшего управленческого звена или конструкторов, разрабатыва-

ющих новейшие образцы технологии, должны быть свои методы и программы управления, приспособленные к специфике именно этой социальной группы.

Функции отделов персонала

В крупных организациях существуют специальные подразделения, занятые выполнением таких функций. Это могут быть Отдел персонала (Personnel Department), Отдел индустриальных отношений (Industrial Relations Department) или Отдел отношений по найму (Employment Relations Department). Впрочем, названия могут быть иными. Компания вольна выбирать собственное обозначение для отдела управления персоналом. Кроме того, функции управления персоналом могут брать на себя и другие структурные подразделения компании.

Некоторые фирмы имеют два различных подразделения, занятых использованием человеческих ресурсов. Функции первого подразделения целиком определяются ролью профсоюзов в зарубежных странах. Профсоюзы представляют собой как экономическую, так и политическую силу, независимую от государства и частного бизнеса. В бывших социалистических странах профсоюзы фактически выступали государственной организацией и не являлись равноправным партнером в переговорах с частной компанией по поводу условий найма рабочей силы. Но в США и Западной Европе отношения с профсоюзами как полноправным представителем рабочих представляют собой предмет самостоятельной науки — *науки индустриальных отношений.* Такие отношения определяются массой законов и постановлений, содержат особые процедуры, защитные механизмы, методы переговоров и улаживания конфликтов, специальных норм и правил. Поэтому нет ничего удивительного в том, что в ряде компаний существует специальный Отдел трудовых отношений (Labor Relations Department). Второе подразделение — собственно Отдел персонала (Personnel Department). В ряде случаев три типа отношений — отношения найма, отношения с общественностью и отношения с государством — объединены в один Отдел отношений (Relations Department).

Итак, отделы управления персоналом занимаются такими вопросами, как оценка личных и деловых качеств сотрудников, предотвращение конфликтов, стимулирование труда, планирование карьеры.

Управление персоналом в России[1]

20—30-е годы. Управления (отделы) кадров в нашей стране стали появляться в 30-х гг. после полной ликвидации безработицы. В соответствии с постановлением Наркомата труда СССР №377 от 28 декабря 1930 г. биржи труда реорганизуются в управления кадров, на которые возлагаются снабжение народного хозяйства рабочей силой, а также планирование подготовки рабочих кадров и контроль за ней. В марте 1939 г. был образован высший кадровый орган Управление кадров при ЦК ВКП(б). В его состав входило 45 отделов, которые занимались подбором и расстановкой руководящих кадров практически по всем отраслям народного хозяйства. Управления кадров организуются во всех промышленных районах, а в непромышленных — специальные органы по вербовке. Тщательная процедура согласования, которая была принята при назначении на номенклатурные должности в партийные и государственные структуры, предполагала проведение с отдельными кандидатами до десятка и более бесед, главным образом на предмет политической пригодности. Функции распределения кадров высших руководителей в последующие годы принадлежали Отделу организационно-партийной работы ЦК партии. Активно в этой работе участвовали Отдел административных органов ЦК КПСС, позже — Государственно-правовой отдел.

Структура управлений кадров в 30-е годы включала следующие подразделения (секции): планирования кадров; городского рынка труда; сезонного рынка труда; подготовки рабочей силы; профотбора, профконсультации и проверки квалификации. При управлениях кадров образуются советы по рынку труда, которые рассматривают и утверждают оперативные планы снабжения предприятий рабочей силой и планы ее подго-

[1] Параграф подготовлен совместно с К.А.Кравченко.

товки распределения специалистов между предприятиями, организованного привлечения рабочей силы из деревни и др. Снова вводится порядок обязательного найма рабочих и служащих через управления кадров при органах труда, за исключением некоторых категорий (работники аппарата управления, работники, обслуживающие денежные и товарные ценности, работники, приглашаемые на работу в порядке перевода, и некоторые другие).

Таким образом, научный подход к управлению персоналом и службы управления персоналом в нашей стране стали формироваться еще в 20-е годы. Научная организация труда (НОТ), в рамках которой разрабатывались вопросы управления персоналом, формировалась в связи с активным освоением зарубежного опыта, анализом сущности и конкретных проявлений профессионального подбора, профориентации, профконсультации, расстановки кадров, рациональной организации труда и т. п. Этим проблемам посвящен ряд сохранивших до наших дней свое значение научных работ тех лет.

Современное состояние. Сегодня специалисты не пришли к единому пониманию структуры, сущности и форм управления персоналом. Не достигнуто согласия в употреблении терминов. В частности, понятия «управление персоналом», «кадровый менеджмент» и «менеджмент кадров», означающие по существу одно и то же, в отечественной литературе употребляются на альтернативной основе, заставляющей думать, что придерживающиеся их ученые говорят о разных концептуальных системах и разных технологиях работы с кадрами. Сходным по существу, но различающимся по форме терминам, отечественные специалисты пытаются придать несходное концептуальное значение. Так, В.Р.Веснин предлагает различать два термина — управление кадрами и управление человеческими ресурсами. Он считает их не только разными, но и противоположными по смыслу. Первый отражает историческое прошлое и классический подход, второй — настоящее науки управления персоналом и современный, гуманистический подход. «Классический подход к управлению персоналом получил название «управление кадрами». Он характеризуется отношением к людям как к «винтикам»;

ориентацией на авторитарный стиль руководства ими, требование безусловного подчинения; стремлением к минимизации затрат на привлечение, повышение квалификации кадров, решение социальных вопросов; использованием преимущественно денежных стимулов; индивидуальной организацией труда и его жесткой регламентацией; сосредоточенностью кадровых служб исключительно на «бумажной работе», не выходящей за рамки фиксации процессов найма, перемещения и увольнения, планирования потребности в кадрах в соответствии с заданиями производственных планов. Все управление персоналом в этих условиях сосредоточивается в отделе кадров и направлено на то, чтобы обеспечить наличие нужных людей в нужное время в нужных местах и освобождение от ненужных. Руководство людьми представляет собой самостоятельную функцию, осуществляемую непосредственно линейными руководителями независимо от кадровых служб».

В отличие от классического современный подход строится на совершенно иных методологических принципах. Сегодня, по мнению В.Р.Веснина, коренным образом изменилась роль человека в производстве. Если прежде он рассматривался лишь как один из факторов последнего, ничем по существу не отличающийся от машин и оборудования, то ныне он превратился в главный стратегический ресурс достояние компании в конкурентной борьбе. Люди теперь рассматриваются не как кадры, а как «человеческие ресурсы» и их ценность как фактора успеха все время возрастает. Затраты, связанные с персоналом, рассматриваются уже не как досадные расходы, а как инвестиции в человеческий капитал — основной источник прибыли. Они направлены на организацию медобслуживания, отдыха, занятий спортом, создание условий для развития творчества. В результате в крупных западных фирмах постепенно стала складываться система *управления человеческим ресурсами*, заменяющая систему управления кадрами. Она призвана сыграть ключевую роль в обеспечении условий конкурентоспособности и долгосрочного развития организации на основе регулирования отношений между ней и работниками в рамках стратегии бизнеса.

Таким образом, если развивать дальше предлагаемый В.Р.Весниным подход, возникает новая теоретико-

методологическая парадигма, в которой термины «управление персоналом» и «кадровый менеджмент», или «управление кадрами» выступают не синонимами, а разными аспектами одного целого. Самым общим понятием является управление персоналом, а его частными разновидностями — управление кадрами и управление человеческими ресурсами. Подобную ситуацию можно выразить графически (см. рис.1)

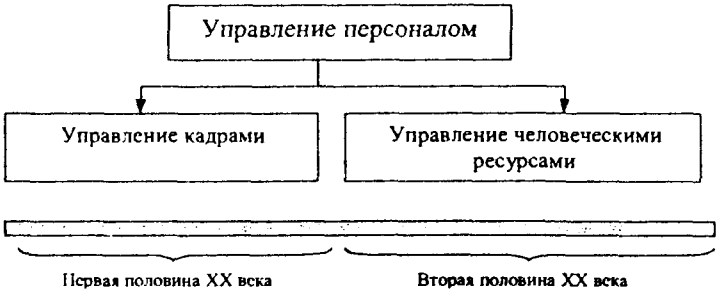


Рис. 1. Взаимосвязь основных категорий управления персоналом

Историческое движение менеджмента от концепции «управления кадрами» к стратегии «управление человеческими ресурсами», по мнению указанного автора, характеризуется следующими основными изменениями в деятельности кадровых служб:

— переходом от подбора и расстановки кадров к участию в формировании стратегии бизнеса и организационных изменений;

— оказанием наряду с выполнением традиционных функций помощи линейному руководству;

— профессионализацией сферы управления персоналом и сокращением в ней роли технических исполнителей, призванных просто фиксировать состояние кадров;

— участием в формировании и реализации политики социального партнерства;

— ориентацией на развитие человеческих ресурсов в тесной связи с целями организации, не сводящееся лишь к тренингу и повышению их квалификации и обеспечивающее ее высококвалифицированными, всесторонне развитыми и образованными сотрудниками.

В рамках концепции «управления человеческими ресурсами» персонал «уравнен в правах» с основным капиталом, и расходы на него рассматриваются как долгосрочные инвестиции; кадровое планирование переплетается с производственным, и сотрудники становятся объектом корпоративной стратегии; активно внедряется групповая организация труда, а поэтому делается акцент на создание команды, развитие способностей людей и формирование корпоративной культуры; кадровые службы решают организационные и аналитические вопросы, а также оказывают поддержку линейным руководителям с целью облегчить адаптацию сотрудников в компании.

Таким образом, управление человеческими ресурсами направлено на решение принципиально новых, глобальных долгосрочных задач, повышение экономической и социальной эффективности работы организации, поддержание ее баланса со средой.

К сожалению, такой подход еще не стал общепризнанной моделью в отечественной социологии. Большинство специалистов по управлению продолжает путаться в терминах, предлагая самые разные, порою противоречащие друг другу дефиниции и интерпретации.

Несогласованность в области терминологии характерна, как правило, для ранних этапов становления той или иной научной дисциплины. Хотя в нашей стране управление персоналом имеет глубокие корни, в связи с чем можно вспомнить глубокие работы отечественных ученых, подготовленные как в 20 — 30-е годы, так и в 60 — 80-е годы, но переход к рыночному обществу создал у некоторых, если не у подавляющего числа специалистов, иллюзию о том, что одновременно с социально-экономическим укладом меняется сама наука.

Почвой для подобных иллюзий могла послужить все та же терминология. В советское время академические и заводские социологи говорили о кадровой политике, социалистической системе управления, управлении трудовым коллективом. Естественно, что руководствовались они такой парадигмой и такими теоретико-методологическими принципами, в частности, демократическим централизмом, принципом партийности, а также приоритета коллективных целей над личными, которые сегодня считаются неприемлемыми. Однако и

в рамках устаревшей теоретико-методологической парадигмы отечественным ученым удавалось разрабатывать поразительные по своей научной продуманности и практической эффективности социальные и кадровые технологии. Приведу лишь некоторые факты из недавней истории заводской социологии.

В 70 — 80-е гг. в социолого-психологических службах широкое распространение получили автоматизированные информационные системы АСУ «Кадры», «Социальное развитие», «Здоровье» и т. п. Так, в Рижском ПО «Коммутатор» был разработан целый набор АС социального управления (в том числе АСУ прогнозирования профпригодности, аттестации ИТР и руководителей, комплектования коллективов, формирования резерва на выдвижение). На Ленинградском заводе «Светлана» в конце 60-х гг. была создана при участии социологов и социопсихологов система индивидуального продвижения молодых работниц (как правило, конвейерное производство), включая обучение в техникуме и ВТУЗе этого предприятия.

Достаточно широко развивалось в 80 — 90-е гг. управленческое консультирование с применением инновационных и организационных игр. В системе повышения квалификации действовали социолого-психологические и менеджмент-бизнесовые курсы, где применялись активные методы обучения: деловые игры, анализ конкретных ситуаций, ролевые, коммуникативные и сенситивные тренинги, которые знакомили управленцев с социолого-психологической теорией и методикой, отрабатывали у них навыки общения и взаимодействия с коллегами, подчиненными и руководителями, помогали освоить систему оценки резерва руководящих кадров, психологическое тестирование, с помощью деловой игры участвовать в разработке профессиограмм, наконец, познакомиться с методологией профессионального клиринга.

В 70 — 80-х гг. социологические службы сформировались не только на многих крупных предприятиях и объединениях, но и в отраслях и регионах; возникли самостоятельные школы и направления, в ряде отраслей (Минэлектропром, Минрадиопром, Минпромсвязи, Минсудпром). Сложилась разветвленная система заводских служб. Наконец, выделились районы, наи-

более продвинутые в социологическом и психологическом обеспечении нужд производства: Прибалтика, Ленинград, Днепропетровская область, Москва. В частности, в Днепропетровской области социологические лаборатории и группы действовали на 100 крупных предприятиях, функционировало множество служб морально-психологического климата и общественного мнения: «Ваше настроение», «Сигнал», «Внимание», «Служба семьи». Известны достижения в использовании социально-психологических служб в ПО «Днепрошина», «Азот» (г. Днепродзержинск), на комбайновом заводе им. Ворошилова, на металлургическом комбинате им. Ф. Дзержинского, на Северном и Южном Горнообогатительных комбинатах (г. Кривой Рог) и т. д. Среди лидеров можно назвать службу ПО Днепровского машиностроительного завода, созданную в 1972 г.

Молодое поколение современных социологов, вероятно, знают некоторые итоги и научные достижения своих предшественников. Тем не менее они полагают, что прошлый опыт заводских социологов не применим к нынешним рыночным условиям. Они готовы учиться на западных моделях и технологиях, которые механически, без учета социокультурной специфики страны, переносятся на российский менеджмент.

Еще дальше идут авторы современных учебников по управлению персоналом и кадровому менеджменту. Ни в одной работе, написанной такими известными специалистами, как В.Р.Веснин, О.С.Виханский, И.Н.Герчикова, В.А.Дятлов, А.П.Егоршин, П.В.Журавлев, В.А.Розанова, Э.Е.Старобинский, И. Д.Ладанов, М.И.Магура, Ю.Г.Одегов, В.В.Травин, С.В.Шекшня и др., не удалось обнаружить анализа советской науки управления и достижений заводской социологии. Современный этап российского менеджмента как бы начинается с чистого листа, а еще точнее — с основополагающих работ американских социологов и психологов.

Какие бы сложные системы управления персоналом ни предлагали нынешние авторы учебников и научных монографий, какие бы запутанные дефиниции ни выдвигали, суть дела очень проста: управление персоналом (кадрового менеджмента, менеджмента кадров) сводится к весьма простым вещам. Это управление людьми на производстве.

Кто такой менеджер по персоналу

В мелких фирмах функции управления персоналом четко не отделены от других организационных функций. Менеджер по сбыту или снабжению в качестве дополнительных обязанностей может сочетать еще и функции управления персоналом. Другой вариант — создание небольших групп управления персоналом (микроотделов) или сосредоточение этих функций в руках высших чиновников, например, заместителей директора.

Как бы то ни было, но профессия управляющего персоналом в подобных случаях определяется в терминах круга обязанностей, совокупности функций и видов деятельности, а не места в организации. Работает ли специалист в одиночку или с помощниками, все свое время он должен уделять управлению персоналом.

Менеджер по персоналу не участвует в материальном производстве, не отвечает за качество оказываемых компанией услуг. Этим занимаются другие. Его задача — обеспечение производственного процесса, например, изготовления автомобилей рабочей силой нужной квалификации. Поэтому говорят, что специалист по персоналу выполняет функцию поддержки. Он выступает в роли советника, консультанта или эксперта для других менеджеров, но не обладает формальной властью, достаточной для того, чтобы заставить слушаться своих советов. Если кто-то сочтет нужным отказаться от его советов, он волен сделать это, зная что не подвергнется никаким санкциям.

Авторитет и власть менеджера по персоналу основываются на другом. Источник авторитета кроется в профессиональных знаниях. Работа любого менеджера заключает в себе множество обязанностей и умений. Даже с точки зрения техники управления он должен хорошо знать специальные, а именно математические методы, работать на электронном компьютере, быть в курсе новейших технологий и рыночной конъюнктуры. Поэтому многие менеджеры делегируют часть своих функций квалифицированным специалистам. Они охотно обращаются к менеджерам по персоналу как экспертам в той области, в которой они менее всего разбираются.

Отделы управления персоналом занимаются такими вопросами, как оценка личных и деловых качеств сотрудников, предотвращение конфликтов, стимулирование труда, планирование карьеры. Если такая работа проводится добросовестно и с использованием современных достижений науки, то менеджеры по персоналу становятся просто незаменимыми советниками для высших управляющих. Последние приглашают их как экспертов, способных сказать решающее слово по вопросам, входящим в их компетенцию, наделяя их вместе с тем правом одностороннего контроля за осуществлением принятых решений.

Функциональные подразделения — не только потребители квалифицированных рекомендаций и специальной информации, предоставляемой менеджерами по персоналу. Они еще и критики. Прямой обязанностью обычных менеджеров является критика результатов работы специалистов по персоналу. Но критику надо понимать не как разрушающую, а скорее как преобразующую силу. Предоставляя руководителям свои рекомендации, кадровик не знает, привели они к успеху или нет. Об этом знают те, кто занимается непосредственным производством, например, начальник цеха. Он призван информировать менеджера по персоналу о результативности его рекомендаций. Тот, в свою очередь, вносит соответствующие коррективы в методы работы и достигает лучших показателей. Таким образом, внутри организации устанавливается система обратной связи.

Специалист по персоналу не может обойтись без обратной связи. Она нужна ему не как средство усиления внешнего контроля или давления на него со стороны высшего эшелона управления. Принцип обратной связи — эффективный инструмент кооперации с другими специалистами, которые точно также имеют средства регулирования результатов своей деятельности. Самый сильный из них — повышение или снижение прибыли компании. В принципе менеджер по персоналу всегда открыт для контроля со стороны других менеджеров внутри компании. Дело в том, что в объем профессиональной подготовки и профессиональных требований, которые налагаются на любого менеджера — будь то маркетинг, материальное производство, сбыт или снабжение, — обязательно входят знания по

управлению персоналом. Конечно же, в меньшей мере, чем у специалиста по персоналу, но они обязательно присутствуют. Поэтому каждый из них может судить (хотя бы в самых общих чертах), успешно или нет справляется он со своими профессиональными функциями.

Цели и задачи управления персоналом

Основная цель менеджера по персоналу та же, что и у других менеджеров, — повышение объема и качества продукции, а стало быть, и прибыли компании. По степени достижения этой цели в конечном итоге и оценивается деятельность любого управленца. По количеству рекламаций оценивают качество продукции, по объему купленных товаров — ее количество, а по качеству межличностных конфликтов можно оценивать работу менеджера по персоналу.

Высшее руководство отвечает за экономическое благополучие фирмы в целом. Эта общая ответственность затем разбивается на подзадачи и делегируется по соответствующим подразделениям. Каждое из них решает, что оно сделало ради повышения производительности труда: одни разработали новую конструкцию товара, другие — его упаковку, третьи позаботились о рекламе или улучшили технологию. Каждый действует в соответствии со своей спецификой. И успешность их работы измеряется методами, которые отражают профиль данного подразделения. Далее такой общий измеритель производительности труда, как объем продукции, произведенной в единицу времени, можно приспособить к специфике подразделения. Отдел снабжения оценивает производительность труда в терминах снижения покупной цены на сырье и своевременности ее поставки, а отдел сбыта — в терминах выручки от продажи готовой продукции на единицу затрат.

Существуют критерии оценки и для отдела управления персоналом. Если вклад каждого индивида в достижение общих целей организации за отчетный период (по сравнению с предыдущим годом) возрос, то работу менеджера по персоналу следует оценивать положительно. Причем для измерения индивидуального трудового вклада в зарубежном менеджменте разработано множество методов и процедур.

Другая цель или задача управления персоналом — стабилизация, сохранение организации. Поддержание внутренней гармонии тесно связано с первой целью — завоеванием внешнего благополучия, стабильности на рынке через высокие прибыль и производительность. Когда компания достигла внутренней прочности, т. е. в ней нет межличностных конфликтов, работники приобрели высокую квалификацию, вознаграждаются и продвигаются вверх в соответствии с заслугами и индивидуальным трудовым вкладом, наконец, заинтересованы в труде, компании легче сохранить лидирующие позиции на рынке.

Стабильность персонала, конечно же, зависит не только от внутренних условий, скажем, совершенного механизма — продвижения, высоких заработков и комфортных условий труда. Менеджеру по персоналу приходится решать также и внешние проблемы. Например, в регионе, где расположена фирма, в данный период переизбыток высококвалифицированных кадров и дефицит мало- или неквалифицированной рабочей силы. Как следствие, менеджеры и инженерно-технический персонал будут испытывать конкуренцию за рабочие места. А это сопряжено с конфликтами и профессиональным стрессом. Напротив, малоквалифицированные работники, чувствуя высокую рыночную цену своего труда, станут выдвигать неумеренные претензии, диктовать выгодные им условия продажи рабочей силы, оказывать давление на высший менеджмент, преследуя свои узкогрупповые интересы.

Менеджер по персоналу обязан знать специфику и формы поведения социальных групп в экстремальных экономических условиях, разрабатывать стабилизирующие персонал практические программы. Ведь от того, как удастся реализовать подобные программы, будет зависеть моральный климат в организации. Конкуренция и переизбыток квалифицированной рабочей силы вне организации скажутся не только на поведении менеджеров и инженеров. Косвенно, через поведение этих групп они отразятся и на малоквалифицированных работниках. Стрессы и напряженность в верхних эшелонах управления обычно спускаются вниз по управленческой пирамиде и проявляют себя в чрезмерном увлечении авторитарными методами управления,

жестким контролем, либо в других формах поведения, связанных с социальной неопределенностью и дискомфортом.

На практике случалось так, что фирма, имеющая твердые рыночные позиции, теряла их вследствие внутренней нестабильности, причины которой менеджерам по персоналу не удавалось своевременно обнаружить и устранить.

Принято считать, что знания по экономике и маркетингу помогают менеджерам избежать внешних стрессов и нестабильности (положение на рынке), а информация из области социологии и психологии способствует правильному пониманию природы внутренних стрессов и нестабильности (положение в организации). Менеджер по персоналу должен быть прежде всего специалистом в поведенческих науках, а другие менеджеры обязаны знать хотя бы азы и общие принципы поведенческих наук.

Содержание и методы работы по управлению персоналом

В круг обязанностей и методов работы менеджера по персоналу входит все, что описано в настоящей книге. Конечно, каждый конкретный управленец владеет на практике только частью их либо знает в общих чертах всю проблематику, но в своей деятельности использует лишь то, чем он лучше овладел. Основные методы работы менеджера по управлению сводятся к следующим.

1. *Организационное планирование и анализ работы* (Organization, planning and job analysis). Первое, с чего должен начинать менеджер по персоналу, это тщательно проанализировать существующую в данной организации систему разделения труда в терминах производственных заданий и должностных обязанностей. Второй шаг — изучение личностных качеств тех, кто занимает эти должности. Причем такое исследование должно касаться каждой индивидуальной позиции.

У нас в стране первым обычно занимался отдел НОТ, но делали это по преимуществу формально и поверхностно, не вникая в детали разделения труда. Вторым занималась психологическая служба, но делала это

ангажированно, по заданию дирекции или в случае возникновения конфликтов. За рубежом менеджер по персоналу (в составе профильного подразделения) обязан проводить анализ разделения и организации труда, исследовать личные качества систематически и по определенному плану, обследуя шаг за шагом каждую ячейку в организации.

После того когда завершены два самостоятельных исследования — организационное и психологическое, они соединяются в одно целое. Между результатами этих исследований устанавливается соответствие или взаимная корреляция. Относительно каждой организационной ячейки (позиции, должности и т. п.) группируются данные о 1) трудности работы (тяжесть, монотонность, вредные условия труда), 2) специфичности данного вида работы (отличие от других, своеобразие), 3) индивидуальных характеристиках, требующихся от человека для успешной работы на данном месте.

Результаты анализа работы понадобятся впоследствии, когда речь пойдет об установлении размеров заработка, очередности продвижения, технике безопасности и охране здоровья работника. Любое изменение в статусе человека в организации отныне базируется на объективных показателях, я не на субъективном предложении администрации, случайностях или неумеренных претензиях кандидата.

Между организационным планированием и анализом работы много общего. Ведь оба они говорят о том, что ожидается от индивида, что он должен делать. Различаются они тем же, чем отличается географическая карта от топографической схемы. Организационный план дает общую картину, показывает иерархию должностей, соподчинение групп и индивидов. Анализ работы, напротив, «прописывает» детали, вырисовывает каждую ячейку. Это и есть топография местности.

2. *Оценка.* Это слово переводится на английский язык двумя разными терминами — appraisal и evaluation. Между ними незначительное различие (с точки зрения менеджмента), и чаще всего они используются как синонимы, хотя последний подразумевает также оценку, выраженную в числах, т. е. нечто, определенное количественно. На количественных оценках строятся некоторые методы оценивания успешности деятельно-

сти работников и руководителей, скажем, в размерах выработки, затратах или прибыли. На основе данных, полученных с помощью анализа работы, затем проводится своего рода тарификация рабочих мест. Они оцениваются (конечно же, не в прямом смысле слова, не в долларах), сколько каждое из них стоит. Иными словами, полезны ли данное рабочее место (должность) и занимающий его работник организации, оправдывает ли он затраты на свое содержание.

3. *Профессиональный отбор* (selection) — одна из важнейших обязанностей менеджера по персоналу заключается в отборе среди множества кандидатов тех, кто лучше всего подходит к профилю работы и задачам организации. Специалисты считают, что большинство проблем, с которыми сталкивается менеджер при использовании человеческих ресурсов, уходит своими корнями в сферу профессионального отбора, а не в какую-либо иную область.

Отбор является специфическим для отдела управления персоналом инструментом, не используемым другими отделами компании, так или иначе сталкивающимися с проблемой человеческих ресурсов. Менеджеры по персоналу используют и ту технику отбора, которая давно известна и стала классической, и новую, которую им приходится иногда изобретать самим. При этом они обращают внимание не только на то, как индивид взаимодействует с орудиями труда, т. е. какова его техническая квалификация, но и на то, как он взаимодействует с людьми — подчиненными, коллегами начальством, т. е. какова его «социальная квалификация». Специальные тесты помогают выявить такие характеристики заранее.

4. *Обучение и развитие* (training and development). Отобрав достойных кандидатов, менеджер по персоналу обязан подготовить программу обучения нанятого работника в соответствии с теми требованиями, которые выдвигает перед ним организация, привить ему те профессиональные навыки и умения, которыми он, быть может, раньше не обладал. На этой стадии от менеджера по персоналу требуется широкий круг знаний не только в области педагогики и психологии но и бизнеса, маркетинга, организации труда и т. д. Рабочих необходимо обучить действиям с новым оборудовани-

ем и техникой, супервайзера — новым методам бухгалтерского учета, если они связаны с его работой, а менеджеры учатся кооперации и взаимодействию друг с другом на специальных лабораторных занятиях.

5. *Регулирование оплаты труда* (wage and salary administration). Отобранные и обученные работники объединяются в группы, которые теперь приступают к нормальной производственной деятельности. Важнейшим механизмом, регулирующим трудовую деятельность, выступает оплата труда. Система вознаграждения имеет экономическое и социальное измерение. Деньги служат средством восстановления затраченных на работе физических сил, а также источником морального удовлетворения. Заработок должен стимулировать повышение индивидуальной отдачи человека, т. е. быть выше, чем прежде или чем у других. В то же время он должен быть социально справедливым, не возбуждать зависть коллег, если он неоправданно высок, не унижать достоинства работника, если заработок чрезмерно низок. Индивид обычно сравнивает свой заработок с оплатой труда своих коллег. Оплачивая его труд, администрация выражает в такой зримой и ясной форме свою оценку индивида и уважение к нему.

Таким образом, денежное вознаграждение должно быть достаточно дифференцированным, чтобы стимулировать производительный труд, высокий индивидуальный вклад и вместе с ним минимизировать ревность и распри в коллективе. Создание подобной системы — дело очень сложное, оно предполагает глубокие экономические и психологические знания, кропотливые исследования межличностных отношений и деловых людей.

Другая особенность системы вознаграждения — она должна как-то соответствовать требованиям профсоюзов, которые имеют собственное представление о том, что такое справедливое вознаграждение. Они закладывают эти представления в контракт, который выступает официальным документом. Кроме того, менеджеру по персоналу приходится учитывать местную специфику: не скажется ли слишком низкий заработок (который определяется экономическим положением фирмы) на росте текучести кадров и абсентеизме. Соседние компании, повышая оклады, могут переманивать

работников, и хороший специалист по персоналу должен придумать эффективную альтернативу. Он стремится достичь равновесия между возможностями компании, ситуацией в локальном окружении и требованиями профсоюзов, выражающих интересы рабочих.

Вопросы к главе

1. Что такое переманивание персонала и когда оно практиковалось?
2. Какие функции выполняет на предприятии отдел управления персоналом?
3. Как формировалась практика управления кадрами в России в первой половине 20 века?
4. Чем различаются между собой три термина: управление персоналом, управление кадрами и управление человеческими ресурсами?
5. Каков круг обязанностей менеджера по персоналу?
6. Чем отличается профессиональный подбор персонала от развития персонала?
7. Что такое организационное планирование и анализ работы?
8. Каковы цели и задачи управления персоналом?

Глава 25

ЯПОНСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ[1]

Японский менеджмент — специфический стиль управления персоналом, разновидность кадровой политики, распространенная в Японии и отражающая исторические особенности, вариации общественно-экономического уклада, культуру и общественную психологию этой страны. Японские методы управления в корне отличны от европейских и американских и основываются на следующих особенностях: пожизненный найм работников или найм на длительный срок, повышение заработной платы с выслугой лет, участие работников в профсоюзах, которые создаются в рамках фирмы (а не отрасли, как в США). Японский менеджмент принимает профсоюз как законного посредника между управлением и рабочими в вопросах заработной платы. Но поскольку профсоюзы в Японии не разделяются по профессиям, а являются союзом рабочих одной фирмы, то они настроены на такие ценности менеджмента, как производительность, прибыльность и рост. Это не означает, что профсоюзы «раболепствуют», напротив, они сохраняют свою независимость и постоянно следят за соблюдением всех согласованных норм. Профсоюзы в Японии постоянно ищут пути и способы улучшения жизни рабочих без ущерба для фирмы. Вместе с тем, они критически изучают и при необходимости подвергают сомнению цели и политику менеджмента. Таким образом, они могут развивать конструктивные отношения с менеджментом, сотрудничая с ним.

Все вышесказанное не означает, однако, что японцы управляют более эффективно: скорее можно сказать, что основные принципы японского и европейского менеджмента лежат в разных плоскостях, имея лишь незначительное количество точек пересечения. Преж-

де всего японский метод управления отличается от методов, используемых в большинстве стран Европы и Америки, своей направленностью: основным предметом управления в Японии являются трудовые ресурсы. Цель, которую ставит перед собой японский управляющий — повысить эффективность работы предприятия за счет повышения производительности труда работников. Между тем в европейском и американском менеджменте основной целью является максимальная прибыль, то есть получение наибольшей выгоды с наименьшими усилиями.

По мнению японского специалиста в области менеджмента Х.Йосихара, японский стиль управления характеризуется следующими особенностями:

1. ***Гарантия занятости и создание обстановки доверительности.*** Подобные гарантии, обеспечиваемые системой пожизненного найма, способствуют стабилизации трудовых ресурсов и уменьшают текучесть кадров. Стабильность служит стимулом для рабочих и служащих, она укрепляет чувство корпоративной общности, гармонизирует отношения рядовых сотрудников с руководством. Освободившись от давящей угрозы увольнения и имея реальную возможность для продвижения по вертикали, рабочие получают мотивацию для укрепления чувства общности с компанией. Стабильность также способствует улучшению взаимоотношений между работниками управленческого уровня и рядовыми рабочими, что, по мнению японцев, является залогом улучшения деятельности компании.
2. ***Гласность и ценности корпорации.*** В условиях, когда управленцы всех уровней и рядовые сотрудники начинают пользоваться общей базой информации о политике и деятельности фирмы, развивается атмосфера участия и общей ответственности, что улучшает взаимодействие работников и повышает производительность. Японская система управления старается способствовать унификации восприятия корпоративных ценностей, таких, как приоритет качественного обслуживания, услуг для потребителя, сотрудничество рабочих с администрацией, сотрудничество и взаимодействие отделов.

3. ***Управление, основанное на информации.*** Особое значение придается сбору данных и их систематическому использованию для повышения экономической эффективности производства и качественных характеристик продукции.
4. ***Управление, ориентированное на качество.*** Президенты фирм и управляющие компаний на японских предприятиях указывают на необходимость контроля качества. Главной заботой при управлении производственным процессом является получение точных данных о качестве.
5. ***Постоянное присутствие руководства на производстве.*** Для содействия решению проблем по мере их возникновения японцы зачастую размещают управляющий персонал прямо в производственных помещениях. По мере разрешения каждой проблемы вносятся небольшие нововведения, что приводит к накоплению дополнительных новшеств. В Японии для содействия дополнительным нововведениям широко используется система новаторских предложений и кружки качества.
6. ***Поддержание чистоты и порядка.*** Одним из существенных факторов высокого качества японских товаров являются чистота и порядок на производстве. Руководители японских предприятий стараются установить такой порядок, который может служить гарантией качества продукции и способен повысить производительность благодаря чистоте и порядку.

Современные методы управления сложились в Японии в условиях послевоенной разрухи, которая поставила перед руководителями задачу восстановления социальной, политической и экономической жизни страны. Под влиянием американской оккупационной администрации будущие японские менеджеры познакомились с идеологией и методами управления бизнесом, распространенными в США. Это не означает, однако, что до 1945 года в Японии не существовало эффективной системы управления производством: ещё 5 мая 1932 года К.Мацусита, основатель компании «Мацусита Денки», которого в Японии называют «всесильным волшебником менеджмента» и «основателем

вероучения об управлении», произнёс перед своими служащими речь, в которой отметил, что основным предназначением производителя является преодоление бедности.

Руководители японских предприятий осуществляли свои функции, не только адаптируя традиционные методы управления к новым условиям, но и извлекая полезные уроки из американской теории управления, воспринимая новые идеи и ища таким образом новый национальный путь развития. В результате основные черты японской системы управления определяет ряд концепций, отсутствующих в американской модели. Важнейшими из них являются *система пожизненного найма* (или найма на длительный срок), которая распространяется на работников до достижения ими 55—60 лет и охватывает примерно 25—30% японских рабочих, занятых в крупных фирмах, процесс коллективного принятия решений, повышение заработной платы с выслугой лет, участие работников в профсоюзах, которые создаются в рамках фирмы (а не отрасли, как в США).

Можно выделить следующие основные принципы японского типа управления:

- переплетение интересов и сфер жизнедеятельности фирм и работников; высокая зависимость работника от своей фирмы, предоставление ему значительных специальных гарантий и благ в обмен на преданность фирме и готовность защищать ее интересы;
- приоритет коллективного начала перед индивидуализмом, поощрение кооперации людей внутри фирмы, в рамках разного рода небольших групп, атмосфера равенства между работниками независимо от занимаемых постов;
- поддержание баланса влияния и интересов трех основных сил, обеспечивающих функционирование фирмы: управляющих, рядовых работников и инвесторов;
- способ формирования связей между фирмами — деловыми партнерами, в том числе между поставщиками и покупателями продукции.

Японское общество однородно и пронизано духом коллективизма. Японцы всегда мыслят от имени груп-

пы. Личность осознает себя прежде всего членом группы, а свою индивидуальность — как индивидуальность части целого. Однако вопрос о том, какие черты людей окажутся достаточно прочными для того, чтобы на них можно было опереться в условиях быстро меняющейся общественной психологии и этических ценностей, для Японии, как и для других стран, остается открытым до сих пор. Многие исследователи считают, что даже кажущиеся наиболее современными особенности мышления личности и общественных групп являются порождением прошлых эпох и по ходу развития общества исчезнут. Изменение методов управления в Японии сегодня характеризуется возрастанием свободы выбора концепций для создания оптимальных систем, однако, при этом не забываются и традиционные методы управления, основанные на национальных духовных ценностях.

Другой немаловажной особенностью японского менеджмента является концепция непрерывного обучения. Японцы уверены, что непрерывное обучение приводит к постоянному совершенствованию мастерства. С другой стороны, целью обучения является подготовка к более ответственной работе и продвижение по службе. Но, в отличие от западного подхода к управлению, в Японии особое значение придается долгу совершенствовать мастерство без ожидания какой-либо материальной выгоды.

Японцы восприимчивы к новым идеям. Они любят учиться на чужих ошибках и извлекать пользу из чужого опыта, внимательно наблюдают за происходящим в мире и систематически пополняют информацию из-за рубежа, заимствуют и быстро усваивают новые технологические методы и процессы. Инновации, по мнению японских работников, составляют основу экономического роста, и потому они искренне привержены им.

Стержнем новых концепций, в корне изменяющих японские стратегии управления и стиль руководства, стало признание социальной ответственности, лежащей на управляющих. В 1947 году предприниматель, один из основателей компании «Panasonic» И.Мацусита основал творческую лабораторию «Дойкай», задачей которой стало исследование новых управленческих решений. В одном из первых трудов, опубликованных

этой лабораторией, Мацусита отмечал: «Каждая компания, вне зависимости от ее размеров, должна иметь определенные цели, отличные от получения прибыли, цели, которые оправдывают ее существование. Она должна иметь свое собственное призвание в этом мире. Если руководитель обладает пониманием этой миссии, он обязан довести до сознания служащих, чего хочет достичь компания, указать ее идеалы. И если его подчиненные осознают, что работают не только за хлеб насущный, они получат стимул к более напряженной совместной работе во имя достижения общей цели». Аналогичные идеи высказывались и в документах, опубликованных в 1956 г.: «Действия управляющего в современной корпорации выходят далеко за рамки извлечения прибыли. Как с нравственной, так и с практической точки зрения жизненно необходимо, чтобы управляющие стремились к производству продукции наивысшего качества при наименьших ценах посредством использования производственного потенциала в соответствии с общими интересами экономики и в целях повышения благосостояния всего общества. Несомненно, что ответственность управляющего перед обществом является важным рычагом, развивающим систему управления в направлении поставленных целей».

Как уже отмечалось, японская система управления сформировалась как органический сплав национальных традиций и передового опыта менеджмента. Что касается национальных традиций, то они состоят в том, что японцы предпочитают не придерживаться писаных правил; а их языку в силу иероглифического характера письменности несвойственна четкая однозначность определений, характерная для европейских языков. Ч.Накане провел блестящее исследование, направленное на изучение типов отношений в группах в зависимости от традиций национальных культур. Он разработал основные положения концепции анализа внутренней структуры социальных групп, разделив типы устанавливающихся между людьми взаимоотношений на две группы: горизонтальный, как совокупность индивидов, которые обладают общими чертами (например, люди одной профессии) и вертикальный, при котором индивиды, обладающие различными чер-

тами, связаны определенной социальной связью (например, семья, клан, клуб). Именно второй, «вертикальный» тип отношений является характерным и определяющим для японского общества.

Группа, к которой принадлежит японец, значима для него так же, как и семья. Глава японской фирмы похож на отца, здесь царит неформальная атмосфера, внутренние конфликты сведены к минимуму. В Японии фирма считается органически целым, живым организмом, наделенным душой. Может смениться руководитель, но фирма останется. Считается, что фирма — долговременная организация, потому что она гарантирует пожизненный найм. Долговременность отношений закреплена в Японии «Законом о корпоративной реорганизации», согласно которому в фирмах, столкнувшихся с финансовыми трудностями и находящимися на грани банкротства, проводится реорганизация. Формула «предприятие есть люди» является искренним убеждением работодателей. Японские управляющие прививают своим работникам не только технические навыки, но и моральные, и нравственные ценности.

Своеобразным выражением концепции «человеческого потенциала» является система группового принятия решений Ринги, согласно которой ответственность за принятие решения не персонифицируется, а распределяется между всеми членами группы. При этом предполагается, что ни один человек не имеет права принимать решения единолично, поскольку они должны приниматься путем консенсуса. Система требует, чтобы решение было принято всеми. Если кто-то против, предложение возвращается к его инициатору. Вот как описывает процесс группового принятия решений Р.Халлоран: «В процессе официального обсуждения каждый член группы высказывает небольшую часть своих мыслей на этот счет, но никогда не выходит с законченным убедительным выступлением. Японцы, имеющие крайне чувствительное эго, не желают попадать в состояние находящегося в меньшинстве или, что еще хуже, с особым мнением. Боятся они и случайно обидеть коллегу своим резким выступлением, которое может противоречить мнению товарищей. Когда лидер группы уверен, что все в основном согласны с минимальным решением, он суммирует мнение группы,

спрашивает, все ли согласны, и оглядывает зал для получения одобрительных кивков. Не слышно ни единого выкрика». Японский метод предполагает полное единодушие. Если полного единодушия нет, решение не принимается. Если решению противопоставлено мнение небольшого меньшинства, его убеждают уважать взгляды остальных.

Японцы допускают в организационной жизни неопределенность, двусмысленность, несовершенство, как и многое другое, реально существующее. Кроме того, японцы чувствуют себя гораздо более взаимозависимыми. Поэтому они готовы предпринимать дальнейшие усилия, направленные на совершенствование людей и на воспитание умения эффективно работать друг с другом.

В противовес традиционной модели поведения «X» и «Y» японцы разработали и успешно применяют модель «человеческого потенциала», согласно которой на первый план выдвигается идея о том, что людям требуется возможность применять и развивать свои способности, получая от этого удовлетворение. Концепция «человеческого потенциала» защищает такие условия труда, в которых способности работника поощряются к развитию, и уделяет особое внимание развитию у работников стремления к самоуправлению и самоконтролю.

В своих советах руководителям среднего звена И.Каору отмечает, что:

1. Полезность сотрудника определяется не его постоянным физическим присутствием, а потребностями фирмы в этом сотруднике. Потребность фирмы в сотруднике определяется такими его качествами, как быстрота реакции, сообразительность и инициатива.
2. Тот, кто управляет подчиненными, — руководитель лишь наполовину. Состоявшимся руководителем можно назвать того, кто способен управлять и вышестоящими по должности.
3. Наделение подчиненных правами стимулирует всестороннее развитие их способностей и активизирует их творческие возможности.
4. Не стремитесь постоянно следить за реакцией вышестоящего руководства на результаты труда.

5. Руководители среднего звена и его подчиненные отвечают за достоверность информации о результатах своего труда.
6. Руководство среднего звена несет ответственность за деятельность кружков качества.
7. Сотрудничество и связь с другими отделами — это и есть управление по функциям.
8. Ориентация на перспективу — залог успешной деятельности фирмы.

Считается, что власть менеджмента в Японии законна, и поэтому она с готовностью принимается и уважается. Рабочие чувствуют, что их менеджеры более образованы и компетентны. Менеджеры не имеют избыточных привилегий: их оклады и другие вознаграждения считаются скромными по сравнению с их заслугами.

Управленческий контроль — это сокращенное определение управленческого планирования и обратной связи, которое является инструментом деятельности менеджеров в достижении организационных целей. Способность человека управлять имеет определенные пределы, поэтому должен быть найден оптимальный масштаб бизнеса, позволяющий управлять эффективно.

Рассмотрим этот процесс на примере фирмы «Мацусита», в основу организации которой положена система филиалов. Система планирования в филиалах предполагает, что каждый самостоятельный отдел, а затем и филиал разрабатывает свой план. На их основе подготавливается общий план всей компании. В общих чертах метод планирования предполагает следующие этапы:

1. ***Провозглашение стратегии компании.*** Стратегия компании является чем-то абстрактным и выражается устно, но она определяет оценку дел фирмы и воплощает намерения преодолеть конъюнктурные трудности путем усовершенствования политики и целей.
2. ***Директивы о планировании в филиалах.*** Так как стратегия компании абстрактна, то ориентиры для планирования в филиалах задаются президентом компании в виде директивы.
3. ***Определение политики планирования филиала.*** На этом этапе управляющий филиалом определяет

свою собственную политику выполнения поставленных перед ним целей и инструктирует руководителей отделов.

4. *Подготовка плана каждого отделения.*
5. *Подготовка проекта бюджета отделения.*
6. *Подготовка проекта плана филиала.*
7. *Проверка и утверждение планов филиала.*
8. *Передача утвержденного проекта плана филиала* — «документа с королевской печатью». Церемония этой передачи — чисто японская особенность, поскольку «документ с королевской печатью» рассматривается как контракт между президентом компании и управляющим филиалом. Выполнение плана является обязательным для управляющего. Каждый управляющий несет ответственность за достижение только зафиксированных в этом документе пунктов. Выбор метода для выполнения этого соглашения оставляется за управляющим филиалом. Очевидно, что подобный подход к управлению требует от управляющего высокого чувства ответственности и самоконтроля.

Необходимо отметить, что управленческий контроль за выполнением поставленных задач осуществляется не путем принятия директив, а путем оказания помощи и выявления в производственном процессе слабых звеньев. Для сохранения дисциплины и улучшения качества работы японский менеджмент больше полагается на вознаграждение, чем на наказание. Вознаграждения выдаются за полезные предложения, за спасение жизни при авариях, за выдающиеся результаты в учебных курсах, за отличное выполнение обязанностей и за «преданность своему делу как образец для коллег». Эти вознаграждения бывают разных типов: грамоты, подарки или деньги и дополнительный отпуск. Наказания делятся на выговоры, штрафы и увольнения. Увольнение допускается в случаях воровства, принятия взяток, саботажа, жестокости, преднамеренного неповиновения инструкциям старших. Показательно, что раздел «вознаграждения» в книге правил ряда компаний стоит перед разделом «наказания».

Японские менеджеры прибегают к мерам наказания крайне неохотно. В противовес тактики запугивания наказанием, японский менеджмент уделяет особое вни-

мание самосознанию рабочих и поэтому использует «тактику лозунгов», побуждающих повысить дисциплину. Такая позиция вполне объяснима: с одной стороны, каждый подчиненный является индивидуумом и имеет право на ошибку, с другой — правильная кадровая политика при приеме на работу «не допустит» в фирму недобросовестного работника, поскольку за него несет полную ответственность тот, кто принял его на работу.

Японский служащий очень тесно отожествляет себя с нанявшей его корпорацией. Как высшие должностные лица, так и рядовые исполнители считают себя представителями корпорации. В Японии каждый работающий убежден, что он важное и, главное, необходимое для своей компании лицо. Многие служащие редко берут дни отдыха или не полностью используют свой оплачиваемый отпуск, так как убеждены, что их долг работать, когда компания в этом нуждается. Со своей стороны японские корпорации гарантируют служащим работу и используют систему вознаграждений, основанную на трудовом стаже, для того, чтобы предотвратить уход работника в другую фирму. Перешедший в другую компанию лишается трудового стажа и начинает все заново.

Занятость в Японии имеет особое значение. Это не только вопрос контракта между работодателем и работником. Она имеет эмоциональный и моральный подтекст. Японские рабочие трудятся методично и преданно, они пунктуальны: возможно лишь небольшое расслабление в последние полчаса работы. У японских рабочих очень развито чувство долга. Они гордятся своим мастерством и получают огромное удовлетворение от хорошо сделанной работы, чувствуя себя несчастливыми в случае неудач.

Поскольку фирма должна функционировать как одна сплоченная команда, то больше всего ценятся такие качества работников, как взаимное доверие, сотрудничество, гармония и полная поддержка в решении задач, стоящих перед группой. Целью менеджмента является улучшение работы группы и усиление групповой солидарности. Именно группа отвечает как за успех дела, так и за неудачи в нем. Поэтому отдельных работников редко упрекают за неудачи, особенно если последние являются творческими или связаны с рискованными предприятиями.

Историческими предпосылками системы управления качеством явилось общегосударственное движение «за отсутствие недостатков», которое переросло в комплексный метод управления качеством. Это движение оказало существенное влияние не только на качество товаров, но и на осознание каждым рабочим своей ответственности за качество выполненной работы. Изначально система контроля и управления качеством основывалась на кружках качества. По мнению основателя и теоретика японской системы управления качеством И.Каору, для организации кружков руководителям необходимо следовать следующим принципам: добровольность; саморазвитие; групповая деятельность; применение методов управления качеством; взаимосвязь с рабочим местом; деловая активность и непрерывность функционирования; взаимное развитие; атмосфера новаторства и творческого поиска; всеобщее участие в конечном итоге; осознание важности повышения качества продукции и необходимости решения задач в этой области.

Задачами кружков качества в рамках общей деятельности по управлению качеством на предприятии являются:

1. содействие совершенствованию и развитию предприятия;
2. создание здоровой, творческой и доброжелательной атмосферы на рабочем участке;
3. всестороннее развитие способностей работников и ориентация на использование этих возможностей в интересах фирмы.

Управление качеством имеет множество преимуществ:

Во-первых, оно дает истинную гарантию качества. Качество можно закладывать на каждом этапе, в каждом процессе и добиваться полностью бездефектного производства, что достигается путем управления технологическим процессом. Недостаточно просто обнаруживать дефекты и устранять их. Необходимо определить причины, которые вызывают эти дефекты. Комплексное управление качеством может помочь рабочим выявить, а затем и устранить эти причины.

Во-вторых, комплексное управление качеством вскрывает каналы связи внутри фирмы. Комплексное

управление качеством позволяет обнаружить отказ, прежде чем он приведет к серьезным проблемам.

В-третьих, комплексное управление качеством дает возможность отделу проектирования продукции и производственному отделу умело и точно следовать меняющимся вкусам и позициям заказчиков, с тем чтобы выпускаемая продукция последовательно удовлетворяла их запросы.

В-четвертых, комплексное управление качеством проникает в сознание людей и помогает выявить ложную информацию, а также избежать использования ошибочных данных о выпуске и реализации продукции. «Знание — сила» — вот лозунг комплексного управления качеством.

Основные принципы, воплощенные в системе управления качеством, можно охарактеризовать следующим образом:

1. Естественной потребностью каждого человека является достижение совершенства в работе. Если им правильно руководить и поощрять его за достигнутые успехи, он может совершенствовать свою работу бесконечно.
2. Люди, выполняющие индивидуальную работу — настоящие специалисты в своей области. Существует множество неправильно выполняемых деталей работы, и профессионалы способны внести ценные предложения по устранению трудностей и улучшению системы производства в целом.
3. Рабочие наделены умом и воображением. Они обладают доскональным знанием работы и, соответственно, мастерством. Они стремятся к успеху и не боятся ответственности. Если привить им чувство непосредственной ответственности за качество своей работы, то можно способствовать «взрыву» творческой активности в организации.
4. Кружок качества — это не механическая машина, а непрерывный процесс. Он имеет две отличительные, но дополняющие друг друга черты. С одной стороны, это образовательный и познавательный процесс. С другой стороны, это процесс, который содействует участию рабочих в мероприятиях, касающихся их повседневной работы, и обеспечивает основу для взаимного сотрудничества менеджера и рабочих.

Декан факультета экономики Токийского Университета С.Такамия считает, что «японский менеджмент изучил и вобрал в себя современные принципы и методы с энергией, граничащей с жадностью. Он успешно взялся за четыре основные проблемы — технологическую инновацию, индустриализацию, демократизацию и интернационализацию. Все это не повредило таким культурным ценностям, как групповое сознание и уважение старших». Авторитет и власть в Японии зависят от стажа, а не от заслуг. Следовательно, не всегда руководитель является компетентным человеком, зачастую он не может объяснить всех тонкостей своего бизнеса: настоящая работа осуществляется его подчиненными. Однако лидер должен уметь хорошо управлять людьми, воодушевлять свою команду, вызывать и сохранять любовь и преданность своего персонала.

В течение 30 — 40 лет послевоенного развития японский менеджмент и японская модель экономики позволили этой стране эффективно мобилизовать личностный и общественный потенциал народа для реализации постоянного роста производства. Понимание сущности японского менеджмента может помочь российским хозяйственникам, экономистам, бизнесменам глубже разобраться в проблемах экономики своей страны, укажет им пути совершенствования национального производства. Тем более, что предприятия, работающие «по-японски», уже созданы в США, Великобритании, Малайзии, Таиланде и других странах. Один из примеров — германский концерн «Порше», бывший в 1992 г. на грани банкротства. Помощь японской консалтинговой фирмы, в штат которой входили бывшие служащие компании «Тойота», дала блестящие результаты: выпуск продукции увеличился, численность персонала уменьшилась на 19%, появилась прибыль, увеличился ассортимент.

Вопросы к главе

1. Как возник и развивался японский менеджмент?
2. В чем выражаются главные отличия японского менеджмента от американского и европейского менеджмента?
3. Какую роль в развитии японского менеджмента сыграли национальные культурные традиции?

4. Если одним из главных моментов, определивших своеобразие и эффективность японского менеджмента, выступил принцип коллективизма, то почему на российский менеджмент он не оказал столь благотворного влияния? Этот вопрос самый сложный, поэтому оставьте его для письменной работы в виде развернутого реферата. Поразмышляйте над проблемой дома и постарайтесь сделать это основательно.

Глава 26

СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Западный менеджер — это человек, умело оперирующий незримыми факторами успеха. Он не является собственником (инвестором), и у него нет такого мощного оружия, как капитал. Он не является инженером и поэтому не властен над современной техникой и технологией. Правда, он немного экономист, который тоже оперирует незримыми факторами процветания. Но менеджер не является профессиональным экономистом, хотя экономическая подготовка входит в программу его обучения. Так кто же такой современный менеджер, и что такое современный менеджмент?

В какой-то степени (может быть, в значительной) современный менеджер — полиглот. Он должен знать все, что касается положения его компании, и владеть наукой о том, как добиваться наилучшего положения для своей компании, как привести ее к успеху. Для этого менеджмент как наука обладает широким арсеналом эффективных инструментов успеха.

Стратегическое планирование

До сих пор мы касались одного, хотя и очень важного, инструмента — управления персоналом. Но кроме него на вооружении у западного руководителя имеются и другие средства, которые непосредственно выходят на мотивацию и поведение людей в организации. Таким инструментом выступает стратегическое планирование, или стратегическое управление. Под стратегическим управлением подразумевается совокупность программ, принципов, методов и приемов, при помощи которых высшее руководство планирует развитие компании на среднесрочную или долговременную перспективу [69; 132]. Обычно составляется план с 5-летним горизонтом планирования.

В отличие от привычного нам экономического и социального планирования, которое получило особенно широкое распространение в 70-е годы, стратегическое планирование не является чисто формальной процедурой. У нас планирование было самоцелью, а не средством развития. Главное — побольше показателей, помасштабнее задачи и грандиознее темпы развития. В формальном планировании важнее красиво отчитаться, даже дутыми цифрами, мнимыми показателями.

Напротив, в стратегическом планировании важнее всего дать правдивый анализ внутреннего состояния дел и внешнего положения компании на рынке. В соответствии с этим выделяются два раздела. В первом ключевыми выступают такие вопросы: заинтересован ли персонал в снижении экономических потерь, и какие барьеры здесь встречаются, правильно ли и своевременно удовлетворяются нужды потребителей, как они обслуживаются, каков уровень издержек в сравнении с основными конкурентами, какие изделия и услуги наиболее рентабельны? Рационально ли используются сырье и ресурсы, рациональна ли методика распределения накладных расходов?

Экономический план в различных компаниях и в различных странах может включать самые разные показатели и инструменты. Он не унифицирован и не сведен к единому стандарту, не превращен в абстрактную догму, мешавшую эффективному управлению. Стратегический план может состоять из таких разделов, как:

а) продукция и рынок,
б) средства производства,
в) ресурсы,
г) организация труда и распределение работ,
д) система управления,
е) программа мотивации и поощрения.

Разумеется, только экономист способен рассчитать такие нормативы, как доход на акцию, приращение собственности, отдача от вложенного капитала, прибыль, доходы и оборотный капитал, доходы на одного занятого, прибыль на одного занятого. Специалисты по экономике входят обычно в функциональный штаб, приданный в помощь менеджеру. Они в совершенстве владеют экономической методологией и методикой, разрабатывают модель и программу стратегического плана.

Но что же в таком случае делает стопроцентный менеджер? Он занимается делом, он не теоретизирует, а организует. Самые прекрасные задумки экономистов могут развеяться как дым, если в них не вдохнет жизнь менеджер. Он воплощает слово в дело. Только ему известными способами добивается, чтобы цели компании стали задачами персонала, были приняты ими как свои собственные.

Грош цена экономическим программам «внутрифирменного хозрасчета», если рабочие отвергают их или уровень доверительности к начальству крайне низок. Поэтому к чисто экономическим методикам распределения накладных расходов менеджер добавляет в план программу вовлечения персонала в управление, его сплочения, методы обеспечения благоприятного психологического климата, предлагает новые методы организации и стимулирования труда.

Стратегическим планирование будет лишь тогда, когда менеджмент не гонится за сиюминутной выгодой, а строит отношения с персоналом на перспективу. Ибо приводной механизм такого планирования вовсе не экономика, капиталы или техника. Самый эффективный механизм — персонал. Поэтому настоящий менеджер интересуется не тем, поставлено ли новое оборудование и какого оно качества, как в результате улучшилась работа. На то есть технические специалисты. Он интересуется другим: какова доля улучшений в работе, осуществленных по инициативе персонала? Что делается для обучения и повышения квалификации персонала? Способствует ли действующая система стимулирования сотрудничеству между группами или она еще больше обостряет конфликты? Повторяю, изобрести новую систему вознаграждения, разработать методы обучения или наладить производственный процесс могут и должны специалисты. Менеджер все это прикладывает к людям, он — наладчик работы персонала.

Вторая часть плана посвящена анализу положения компании на рынке. В частности, речь идет об исследовании сегментации рынка, выявлении возможностей увеличения объема продаж за счет ценовой конкуренции, опережающей поставке на рынок более совершенной продукции, привлечении потребителей к разработке новой продукции [68; 124; 125; 127].

Маркетинг

На Западе давно развивается специальная область менеджмента — маркетинг. Маркетинг (анг. marketing, от market — рынок) — специальная отрасль (теория и практика) управления, занимающаяся разработкой новой продукции, производства и сбыта товаров (или оказания услуг). В числе проблем или функций маркетинга обычно называют изучение спроса, ценообразование, рекламу, стимулирование сбыта, планирование товарного ассортимента и другие.

Иными словами, маркетинг — целостная система организации управления, направленная на обеспечение максимального сбыта продукции, достижение высокой эффективности операций и расширение рыночной доли. Наконец, маркетинг является особой управленческой концепцией и одновременно формой взаимоотношения компании с заказчиком [31].

Современный глоссарий терминов маркетинга содержит около 2,5 тыс.слов. Таков уровень нынешнего развития важнейшей науки. В развитых индустриальных странах маркетинг преподается практически во всех школах бизнеса. Дипломированный управляющий маркетингом и коммерцией должен знать не только сугубо экономические дисциплины или владеть навыками работы на компьютере. В курс обучения входит изучение динамических контактов, методов общения с работниками, интервьюирования, основ ораторского искусства, ведения деловых контактов. Это менеджер высокой квалификации.

Современный маркетинг — динамически развивающаяся область менеджмента. В ней постоянно возникают новые темы и проблемы, углубленное изучение которых приводит к образованию самостоятельных направлений и подотраслей. Таким направлением стала концепция жизненного цикла продукции, которая чаще всего оперирует регрессионным анализом с использованием коэффициентов корреляции на основе статистических данных о выпуске продукции, способе и предложении, бюджете расходов и т.д.

Управление качеством

Точно также самостоятельной областью исследований стала концепция управления качеством продукции. Кроме статистического анализа здесь широко применяются анкетирование и интервью. Прежде считалось, что качеством должно заниматься специальное подразделение и более никто. Но в ведущих фирмах мира на достижение высокого качества нацелены все службы предприятия. Ключевую роль в повышении качества играют требования покупателей, информация о неисправностях, просчетах и ошибках, оценки потребителей. Специальные исследования показывают, что в плохо работающих компаниях на исправление брака может уходить до 60% времени, в нормально функционирующих фирмах — не более 20%, а в лучших — менее 5% либо вообще нисколько времени не тратится на исправление ошибок своих коллег.

Повышение качества продукции сегодня становится стратегическим ресурсом и решающим фактором сохранения и повышения конкурентоспособности компании. Специалисты говорят о зарождении новой управленческой дисциплины, которая может или должна внести принципиальные изменения в существующую систему менеджмента. Это достаточно широкое явление, включающее качество сервисного обслуживания, качество отчетной документации, качество выполнения производственных операций.

Япония же стала родоначальником новой методологии деятельности предприятия. Согласно ее принципам, именно качество, а не что-либо иное, например, объем выпускаемой продукции, выступает сутью производственного процесса. Значит, качество как бы «растекается» по всей технологической цепочке, а не сосредотачивается на конечных стадиях. Для этого качество должно быть формализовано и выражено при помощи количественных показателей. Высокое качество достигается только в результате каждодневных мини-усовершенствований производственной деятельности, а не одноразовых кампаний, специальных мер или государственного контроля.

В связи с такой переориентацией категории качества продукции прибавляется задач менеджеру. Теперь

уже не просто высокая технология гарантирует подобающее качество. Его гарантирует весь персонал. Он должен быть иначе обучен, иначе взаимодействовать, иначе строить отношения с заказчиками, поставщиками, клиентами. Человеческие ресурсы приобретают стратегическое значение, они становятся все более важным измерителем экономического успеха компании.

Традиционно менеджеры относились к повышению качества всего лишь как к одному из рядовых моментов управления, не отдавая ему приоритетного значения. Институт стратегического планирования при Кембриджском университете провел исследование 1200 американских фирм. Оказалось, что норма прибыли на инвестированный капитал составила в фирмах, выпускающих продукцию низкого качества, 13%; высокого качества — 30%. Потребителей прежде всего интересуют надежность, удобство в эксплуатации, долговечность, эстетические качества продукции [126, с. 33 – 38].

Сейчас все больше говорят о необходимости системы тотального контроля качества в компании. Создание такого контроля, благодаря чему усиливается воздействие запросов потребителей на качество продукции, входит в число критериев, определяющих квалификацию менеджеров. Соответственно пересматривается и определение эффективного управления. В число главных показателей входит ориентация на стратегическое планирование, которое способно увязать качество продукции с реальными запросами потребителей и создать условия, при которых продукция реализуется по ценам, отвечающим спросу покупателей. При этом компания не должна никак страдать. Напротив, производительность труда должна расти, а накладные расходы — снижаться.

Традиционное управление качеством — система мер, которая позволяет создавать продукцию, удовлетворяющую запросы потребителя. Она главным образом ограничивалась рамками предприятия, хотя и захватывала весь его персонал. Кружки качества — типичная черта обычного управления качеством. Япония уже миновала эту стадию и все больше переходит к следующей. Она называется тотальным контролем качества. Новая система выходит за рамки предприятия и включает контроль рынка сбыта продукции, ана-

лиз рыночной конъюнктуры, послепродажное обслуживание и т.д. При этом прежняя система контроля качества не устраняется, она еще больше углубляется и систематизируется.

Бывшие социалистические страны, пожелавшие внедрить у себя маркетинг, в частности Югославия и Венгрия, и активно выходившие на международный рынок, начинали с локальных задач. Они лишь успели создать на предприятиях службы маркетинга и в них сосредоточили все функции по управлению качеством продукции. Другие страны еще не вступили и в эту фазу развития. Здесь еще только ищут пути и возможности использовать зарубежный опыт. В то время как западные страны перешли уже на третью стадию — включение в управление качеством всех подразделений предприятия. Это гораздо более высокий уровень развития и более эффективный менеджмент. Наконец, это качественно иное содержание задач менеджмента.

Логистика

Круг задач и необходимых знаний, которыми должен владеть современный менеджер, очень широк. Он неплохо владеет системным подходом, знает принципы кибернетики и может провести консультирование клиентов с использованием компьютера. В общих чертах он владеет анализом «портфеля проектов», хотя для глубокой оценки позиций компании на рынке в сравнении с конкурентами приглашаются консультанты. И не потому, что собственные менеджеры не способны качественно и в срок установить, какую именно продукцию выгоднее сейчас производить, исходя из рыночных тенденций. Но для безошибочного диагноза нужен банк информации, который включал бы данные о сотнях тысяч балансов предприятий ежегодно. Что и делают консультативные фирмы. Но вступить с ними в активный диалог способен только высококвалифицированный представитель компании.

Как профессионал высокого класса, менеджер должен быть в курсе последних достижений науки управления, например, знать современные концепции логистики [85; 95]. Под логистикой понимают систему

управления материальными и товарными потоками внутри и вне предприятия. Впервые системы логистики появились в США в 1950 г., а в Западной Европе — в середине 60-х годов. Интегральным элементом логистической системы выступают информационные системы, которые стали предметом самостоятельной управленческой дисциплины. Поток инноваций, принципиально новых идей и разработок здесь постоянно возрастает, особенно в связи с компьютеризацией управления.

Управление проектом и управление затратами

Западный менеджер не может считаться компетентным, если он не знаком с последними тенденциями в такой дисциплине менеджмента, как управление проектом. В ней интегрируются различные области науки и производства, но особенно тесно она связана с изменением структуры организации. Применяя знания в той или иной области менеджмента, современный менеджер как бы меняет вместе с тем и управленческие роли (а вместе с ними — стиль руководства).

В управлении проектом самой оптимальной считается роль «модератора», который развивает у подчиненных инициативу, ответственность и самоорганизацию. В управлении качеством многие менеджеры придерживаются другой роли — «строгого контролера». В управлении затратами — это тоже самостоятельное и быстро прогрессирующее, особенно в Японии, направление менеджмента, руководитель выступает скорее в роли исследователя, ибо в достаточном совершенстве он должен владеть «функционально-стоимостным анализом».

Консалтинг

Консалтинг — совокупность знаний из разных дисциплин, касающихся управления, социологии, экономики, права, психологии, системного подхода и др., которые использует специалист, не только ими хорошо владеющий на теоретическом уровне, но и понимающий их прикладной потенциал, в качестве ценных практических советов или рекомендаций другому специа-

листу, который профессионально не знает этих дисциплин, но занимает какой-либо достаточно ответственный пост, скажем директора завода или мэра города.

Становление управленческого консалтинга в нашей стране началось в середине 60-х годов. В целом эволюцию управленческого консалтинга можно разделить на несколько этапов.

Первый этап (конец 60-х — начало 70-х годов) отмечен изучением экономических и социально-психологических аспектов организационных отношений на производстве, противоречий между формальной и неформальной структурами организации, разрешений организационных конфликтов и выработкой практических рекомендаций.

Второй этап (конец 70-х годов) ознаменован изучением процедуры и механизма принятия управленческих решений: информационного обеспечения, отношений руководства и подчинения, их влияния на качество и содержание решений и т. д.

В начале 80-х годов — *третий этап* — осознание безвыходности и застоя вызвали особый интерес к проблемам модернизации, что выразилось в исследовании различных типов нововведений.

Последний, *четвертый этап* связан с экономическими преобразованиями 90-х годов, развитием малого бизнеса, расширением частного сектора в экономике. Только теперь обозначился реальный спрос на консультационные услуги. Консультанты получили реальную возможность участвовать в совершенствовании управления на сугубо коммерческих условиях.

В нашей стране консалтинг конституировался в самостоятельную практическую и методолого-методическую отрасль знания только в середине 90-х годов. Первые центры, журналы, профессиональные сообщества специалистов сформировались в первой половине 90-х годов и получили свое признание, свой рынок клиентов. В системе повышения квалификации широко используются социолого-психологические и менеджмент-бизнесовые курсы. Активные методы обучения — деловые игры, анализ конкретных ситуаций, ролевые, коммуникативные и сенситивные тренинги знакомят участников занятий с психологической теорией и методикой, отрабатывают у них навыки общения и взаимодействия с

коллегами, подчиненными и руководителями, помогают освоить систему многоэтапной оценки резерва руководящих кадров, психологическое тестирование, с помощью деловой игры участвовать в разработке профессиограмм, наконец, познакомиться с методологией профессионального клиринга.

В практике промышленно развитых стран с рыночной экономикой вложения средств в покупку интеллектуального капитала в форме услуг консультантов рассматриваются как не менее, а часто и более эффективные, чем покупка машин, образования и технологий. В этих странах приглашение профессионалов является престижным. Для российских предприятий сейчас необходимо как можно более частое приглашение консультантов или даже заключение с ними договоров на постоянное обслуживание. Сейчас в нашей стране управленческого консалтинга активно развивается и имеет большое будущее.

Сегодня консалтинг превратился в широко разветвленную сферу деятельности, специалисты в которой часто друг друга до конца и не знают. Возникли тематические и субдисциплинарные направления, школы, специализации.

В числе крупных тематических специализаций можно выделить следующие разновидности консалтинга:

- управленческий консалтинг
- психологический консалтинг
- экономический консалтинг
- социальный консалтинг
- юридический консалтинг
- организационный консалтинг
- кадровый консалтинг

Управленческий консалтинг — это профессиональная помощь со стороны специалистов по управлению руководителям и управленческому персоналу различных организаций (клиенту) в анализе и решении проблем их функционирования и развития, осуществляемая в форме советов, рекомендаций и совместно вырабатываемых с клиентом решений.

Существует много различных определений управленческого консалтинга. В частности, Европейская Федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению (ФЕАКО) дает следующее определение:

менеджмент-консалтинг заключается в предоставлении независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и/или возможностей, рекомендацию соответствующих мер и помощь в их реализации.

Управленческое консультирование — лишь один из видов квалифицированной помощи руководству предприятия или банка извне. Эффективность консультирования зависят от наличие квалифицированных консультантов, отношение к ним руководителей организации, возможности организации — клиента и т. д.

Управленческий консалтинг применяется для решения встающих перед организацией проблем, связанных с необходимостью повышения экономической эффективности ее деятельности, совершенствования системы управления, внедрения новых методов хозяйствования, усиления организационной культуры, разрешения или предупреждения конфликтов и т. д.

Специалисты, оказывающие профессиональную помощь, называются консультантами. Различают внешних и внутренних консультантов.

Внешние консультанты — это независимые консультационные фирмы или индивидуальные консультанты, которые приглашаются заинтересованными организациями для выполнения конкретного заказа на основе соответствующего договора.

Внутренние консультанты — это специалисты, занятые в штате той или иной организации.

Многие руководители хорошо знают, где в организации узкие места, где имеются или могут возникнуть проблемы, трудности, неполадки. Но некоторые из них не в состоянии на нужном уровне проанализировать и решить стоящие проблемы, не знают, как избавиться от недостатков, когда и в каком направлении следует что-либо изменять, не предвидят всех возможных отрицательных последствий деятельности, не могут охватить всю совокупность функциональных связей и т. д. Иногда руководитель приблизительно представляет, что нужно предпринять, но не имеет времени, сил для претворения в жизнь имеющихся идей. В таких случаях возникает потребность в помощи консультанта по управлению, который может увидеть ситуацию глубже и шире, поможет осуществить необходимые мероприятия.

Клиентами консультантов являются владельцы или менеджеры частных предприятий, руководители государственных предприятий или соответствующих ведомств, центральные и местные органы власти и т. д.

Специалисты по управленческому консалтингу в области социологии организаций и управления выделяют следующие виды консультационных услуг:

1) усовершенствование организационной структуры и распределения труда в сфере управления: разработка новых моделей структуры организации и процедур управления, организация делопроизводства, внедрение нововведений, анализ состояния организации и прогноз ее стратегического развития, диагностика организации и управления.
2) совершенствование кадровой политики: профориентация, набор кадров, адаптация, диагностика персонала, анализ межличностных отношений, подбор и расстановка кадров, психодиагностика, диагностика здоровья и повышения трудоспособности, повышения мотивации, оценка и аттестация кадров.
3) изменение организации труда и производства: совершенствование системы оплаты труда и премирования, организация повышения качества продукции и расширение ее ассортимента, управление производительностью труда, совершенствование ремонтного, транспортного и складского хозяйства.
4) формирование организационной культуры: изменение ценностных ориентацийи мотивации персонала, улучшение социально-психологического климата и системы межличностной коммуникации, создание приемлемого имиджа предприятия и т. д.
5) профилактика конфликтов: выявление конфликтогенных факторов и конфликтогенных зон в организации, методы предупреждения рестрикционизма и саботажа, организация переговорного процесса и т. д.

В отечественной литературе выделяются (А.И.Пригожин) четыре основных вида управленческого консалтинга:

1. *Консультирование проекта*, когда консультант сам вырабатывает для организации проект какого-то требуемого изменения, конкретного решения проблемы и предлагает его в готовом виде.

2. *Консультирование процесса*, когда консультант специальными средствами организует групповую работу сотрудников клиентной организации с целью поиска нужного решения.
3. *Учебное консультирование*, когда консультант излагает в аудиторной обстановке (лекции, практические занятия) и демонстрирует работникам управления уже отработанные на практике пути и способы решения проблемных задач.
4. *Консультирование через взаимообучение*, когда консультант по специальной программе организует непосредственный обмен навыками и достижениями между руководителями служб и организаций.

Консультационный процесс включает три основных этапа: оргдиагностику, выработку решений и разработку реализационных процессов. Задача *оргдиагностики* заключается в выявлении, оценке и классификации проблем организации, а также в определении основных направлений развития организации. Ее главная цель — выяснить, где искать решение проблемы. Оргдиагностика бывает общей (знание проблемной и сильных сторон организации, и частной, ориентирующей на конкретный комплекс проблем или одной проблемы, выявляющей ее истоки, состояние и способы решения.

Выделяют два источника диагностической информации:

а) информация, получаемая со слов работников данной организации (опрос экспертов и респондентов);
б) информация, получаемая из объективных, статистических данных о функционировании данной организации.

Для сбора нужной информации социолог прибегает к различным методам: наблюдению, опросу, тестированию, анализу документов и т. д.

Выработка решений — самая сложная и трудоемкая часть работы консультанта. Современная наука вооружила его разнообразными методиками разработки таких решений. Главными среди них являются:

- *метод саморефлексии* (консультант демонстрирует руководителю картину его собственной деятельности так, что тот сам видит изъяны в деятельности своей

организации, на этой основе он переосмысливает собственный метод и стиль работы),

- *деловая игра* — метод интенсивного группового поиска эффективных решений в ситуации, когда традиционные методы выработки решений (сбор предложений, совещания, конференции) не дают нужного эффекта. В нашей стране сложилось целое направление, именуемое игротехникой, которого, пожалуй, нет ни в какой другой стране.

Третья стадия управленческого консалтинга — *реализация и внедрение управленческого решения*. На данном этапе нередко используется *метод узкой базы*, когда какое-то решение сначала реализуется на небольшом организационном пространстве в каком-то из подразделений с тем, чтобы, пройдя через процесс взаимоадаптации, это новшество получило признание, а затем распространилось на всю организацию.

Новые области менеджмента

Количество новых областей менеджмента, методик, концепций и инструментов управления, которыми должен владеть современный менеджер (с разной степенью совершенства), постоянно возрастает. В самостоятельную отрасль выдвинулось *управление сервисом*. Разнообразие видов сервиса столь велико, что управлять ими возможно лишь при строгой классификации, построении специальных моделей и информационных систем. Например, американскому потребителю сейчас предлагается около 600 моделей легкового и грузового автотранспорта.

Не говоря уже о традиционных областях менеджмента, в частности, управлении производством, которое сейчас включает гигантское количество старых и новых концепций, моделей, программ и т.д., современные области менеджмента также растут в объеме и распадаются на подотрасли. До недавнего времени внедрение считалось частью управления производством. Сейчас это самостоятельное и перспективное направление, внутри которого уже выделяются собственные подотрасли, например, «ноу-хау», гибкое автоматизированное производство.

В каждой из этих отраслей уже не столько менеджмента в целом, сколько одного из его направлений, появляются даже конкурирующие концепции и теории, альтернативные программы, что свидетельствует о высокой плотности эмпирических исследований и активном теоретическом поиске. Так, управление информационными ресурсами (Information Resource Management) охватывает планирование, подготовку персонала, разработку бюджетов, организацию, оперативное управление и другие виды информационной деятельности.

Частным разделом этой деятельности выступает *управление на основе моделей* (model management), структурное моделирование, ситуативные модели. Особенно активно развиваются сейчас такие направления менеджмента, как имитационное моделирование и теория принятия управленческих решений. В этой области выпускается множество специальных монографий и учебников, проводятся международные конференции, методология и методика преподается в большинстве школ бизнеса. В отдельное направление выделилось также управление риском (risk management), которое эффективно в условиях нестабильной экономической ситуации и интенсивной нововведенческой деятельности.

Таков далеко не полный перечень направлений современного менеджмента. Мы убеждаемся, что это практически необозримое поле деятельности, причем постоянно обновляющееся и расширяющееся. Не ошибусь, если скажу, что в менеджменте сейчас насчитывается несколько десятков областей и направлений, в каждом из которых можно выделить еще десятки и сотни более частных сфер знания, представляющих перспективный фронт науки.

Управление персоналом и требования к менеджеру

Однако рассмотренные направления менеджмента еще не затрагивают его сердцевины — управление персоналом. Правда, технико-экономические сферы менеджмента непременно используют достижения human relations. Но управление персоналом по своим масштабам не менее грандиозное явление. Социология

эффективного управления — а ее надо считать главной сферой компетенции менеджера — опирается на всю мощь социальных наук, т.е. социологию, психологию, социальную психологию, антропологию, экономику, педагогику. В распоряжении менеджера результаты десятков, если не сотен тысяч, эмпирических исследований и экспериментов, связанных с мотивацией и поведением людей в организации.

В списке требований к компетенции менеджера значится около 10 основных тематических областей, в которых кандидаты на получение соответствующего сертификата должны продемонстрировать высокий профессионализм. Сюда входит понимание природы управленческих процессов, знание основ организационной структуры, функциональных обязанностей и стиля работы менеджера. Он должен знать основы управления ресурсами, планирования и прогнозирования, отношения с клиентами, маркетинг; разбираться в современной информационной технологии и средствах коммуникации.

У кандидатов проверяют даже ораторские способности и умение письменно выражать свои мысли (конечно же, не на тривиальном уровне). И мало ли что требуется от претендента в менеджеры. Но самое главное (или одно из главных) — искусство управления персоналом, отбор, подготовка и распределение кадров, мотивация, лидерство, удерживание конфликтов, совершенствование психологического климата [97, с. 53 – 55].

Современный менеджер — это философ, инженер, врач и артист в одном лице. Он также ученый и, что весьма важно, глубоко религиозный и обязательно нравственный человек.

Вопросы к главе

1. Что такое стратегическое планирование и стратегическое управление?
2. Какие разделы включает стратегический план?
3. Каково значение слова «маркетинг» и что в него включается?
4. Охарактеризуйте управление качеством продукции.
5. Чем отличаются культура качества, кружки качества и тотальный контроль качества?

6. Что такое логистика?
7. Как можно описать структуру знания в современном менеджменте, взаимосвязь направлений и подотраслей?
8. Из чего складывается подготовка современного менеджера?

ЗАДАЧИ И УПРАЖНЕНИЯ

Приводимые ниже задачи, вопросы, упражнения помогут лучше усвоить пройденный материал. Для их решения придется еще раз обратиться к тексту, найти нужное место, где кроется ответ, или вспомнить имена, даты, понятия, события. Если уж вы совсем растерялись и не можете ничего поделать с собой, тогда открывайте «Ответы» в конце книги. Для того чтобы их легче было обнаружить, все задачи и упражнения пронумерованы. Итак, приступаем.

Упражнения

По исходному определению или описанию, приводимому ниже, найдите нужное понятие, фамилию, явление в тексте книги. Для облегчения в скобках цифрами указаны вначале количество букв в этом слове, а затем через точку с запятой — номер главы, в тексте которой вы встретите искомое слово. Общераспространенные слова, относящиеся к менеджменту, даны без подсказки, указывающей на главу книги.

1. Античный правитель, при котором Греция достигла наивысшего расцвета (6;3)

2. Мировой центр текстильной промышленности и деятельности «ранних научных менеджеров» (9;5)

3. Автор статьи «Инженер как экономист» (4;6)

4. Выдающийся предприниматель, представитель утопического социализма (4;5)

5. Родина первой менеджерской революции (5;2)

6. Страна, в которой появился свод законов (7;2)

7. Рыночная площадь в Древней Греции (5;3)

8. Пионер «упрощения работы» 20-х годов XX века (9;6)

9. Город, в котором родился Ф.Тейлор (11;6)

10. Попечительский, заботливый стиль управления (11;1)

11. Гавань с портом в Древней Греции (5;3)

12. Автор книги «Менеджмент и Макиавелли» (4;1)

13. Государственный служащий, бюрократ (8)

14. Вид спорта, в котором Тейлор достиг наибольших успехов (6;6)

15. Низшее должностное лицо, мастер, десятник (11)

16. Соратник Тейлора, математик, создатель специальной линейки с 14 независимыми переменными (4;6)

17. «Великий американский гуманист», предложивший термин «научный менеджмент» (7;6)

18. Сподвижник Тейлора, которого он называл «первоклассным экспериментатором» (5;6)

19. Власть немногих (9)

20. Автор системы территориального управления в Древнем Риме (10;2)

21. Выдающийся итальянский государь, поэт, философ, покровитель искусств (6;4)

22. Метод изучения времени и движений (11)

23. Американский экономист, увидевший в менеджменте движущую силу социального развития (9;5)

24. Известный инженер, сподвижник Тейлора, работавший в области планирования и стимулирования труда (5;6)

25. Крупный бизнесмен, один из самых влиятельных машиностроителей США конца XIX — начала XX века (7;6)

26. Античная деревня (4;3)

27. Соратник Дж.Уатта (6;5)

28. Немецкий мыслитель, родоначальник социологии бюрократии (5;11)

29. Один из авторов теории элиты (6;4)

30. Власть одного (8)

31. Американский социолог, участник Хоторнского эксперимента (12;18)

32. Немецкий фельдмаршал, перестроивший армию по образцу экономического предприятия (7;10)

33. Античный город-государство (5;3)

34. Название главной книги А. Богданова об управлении (10;14)

35. Изобретатель паровой машины, «ранний научный менеджер» (4;5)

36. Выдающийся английский политэконом XVIII – XIX века (7;5)

37. Высший чин в древнеегипетской иерархии управления, инструкция которому описана в одном из конкретных примеров (6;11)

38. Кормчий в Древней Греции (10;3)

39. Автор иерархической теории потребностей (6;19)

40. Свойство продукции, особенно тщательно контролируемое в современном менеджменте (8;23)

41. Хранитель печати в Древнем Египте (8;11)

42. Сознательное ограничение нормы выработки (14)

43. Внешний побудитель к действию (6)

44. Город, в котором проводились исследования Мэйо (6;18)

45. Древнегреческий термин, обозначающий искусство управления (11;3)

46. Соратник Тейлора, прославившийся рационализацией приемов кладки кирпича (9;6)

47. Внутренний побудитель к действию (5)

48. Почетное звание, обозначение должности (5)

49. Английский промышленник, пионер «эффективного менеджмента» (7;5)

50. Античный философ, автор диалогической формы размышлений (6;3)

51. Американский философ и психолог, создатель инстинктивной теории мотивации (5;21)

52. Руководитель сражения в античности (8;3)

53. Сборочная линия (8)

54. Шведская компания, в которой проводился известный эксперимент с внедрением автономных групп (6;18)

55. Обозначение заведования домашним хозяйством в древнегреческом языке (10;3)

56. Малое сообщество, фрагмент рабочей группы в Хоторнских экспериментах (5;18)

57. Соратник Тейлора, «человек Ренессанса среди искателей приключений» (7;10)

58. Центр зарождения цивилизованного менеджмента (5;3)

59. Античная мастерская (10;3)

60. Венгерский специалист, изучавший внедрение тейлоризма в 80-е годы XX века (6;8)

61. Американский психолог, предложивший методику распознавания психогенетических мотивов (6;21)

62. Сильная форма экономического наказания в дисциплинарной системе Тейлора (5;8)

63. Античный философ, предприниматель, купец, инженер, мореплаватель (5;3)

64. Автор книги «Достигающее общество» (11;21)

65. Научная организация труда (3)

66. Семейный труд, человеческие отношения, человеческое общество на древнегреческом языке (8;3)

67. Автор «формулы успеха» в мотивации предпринимателей (8;21)

68. Античный философ, автор принципа «пропорциональной взаимности» (10;3)

69. Практика, согласно которой предприниматель обязывался сохранить численность работающих независимо от реальной потребности в них (11;10)

70. Античный философ-материалист, промотавший наследство отца (8;3)

71. Американский психолог, создавший теорию «локуса контроля» (6;21)

72. Сын, получение которого являлось венцом карьеры древнеегипетского чиновника (5;11)

73. Автор двуфакторной теории мотивации (8;20)

74. Основатель доктрины «человеческих отношений» (4;18)

75. Древнеегипетский вельможа, ставший «вторым из двух и третьим из трех на этой земле» (10;11)

76. Американский психолог, в 1980 г. установивший, что предрасположенность к риску одинаково присуща предпринимателям и менеджерам (8;21)

77. Ответственный специалист, создатель социальной инженерии (6;17)

78. Отечественный ученый, лидер «русского файолизма» (5;17)

79. Автор «Никомаховой этики» (8;3)

80. Точная наука, которой занимались почти все античные философы и благодаря которой они достигали успехов в практической деятельности (10;3)

81. Английский математик, механик и экономист, имя которого упоминает Маркс в «Капитале» (7;5)

82. Родоначальник «политического реализма» (10;4)

83. Автор теории «менеджерской революции» (8;12)

84. Немецкий социолог, разрабатывавший теорию бюрократии (5;11)

85. Восстание рабочих во Флоренции в 1378 г.(5;4)

86. Американский историк менеджмента, часто упоминаемый в книге (8)

87. Власть лучших (12)

88. Тип руководства, основанный на самовластии и неограниченном господстве (9;1)

89. Своекорыстный искатель народной популярности в Древней Греции, особый тип руководителя (7;1)

90. Формулировка общих целей и политики компании (17;1)

91. Тот, кто возглавляет, ведет за собой, пользуясь неформальной властью (5)

92. Родина Макиавелли, центр менеджмента эпохи Возрождения (9;4)

93. Теоретик «постиндустриального общества» (4;4)

94. Раб,провожавший ребенка в школу (7;1)

95. Форма предприятия, основанная на разделении труда и ручной ремесленной технике (11;1)

96. Неформальная власть руководителя в коллективе, статус, уважение (9)

97. Американский теоретик социологии организационного поведения, развивавший некоторые идеи Макиавелли (7;22)

98. Один из авторов шкалы лидерского поведения (10;22)

99. Автор модели организационного поведения, в которой есть переменные: задание, взаимодействие, установки (6;22)

100. Создатель 4 моделей организационного поведения, из которых две отражают руководителей, ориентированных на задачу и ориентированных на взаимоотношения (7;22)

Задачи

Ниже приведены цифры, которые могут обозначать дату какого-то события в истории менеджмента, описанного в книге, либо годы жизни теоретика или практика менеджмента, наконец, они могут обозначать проценты, которые связаны с конкретным исследованием, экспериментом. Эти задачи несколько сложнее предыдущих упражнений, они требуют внимательного прочтения книги, хорошей памяти и ориентации. Итак, от вас требуется напротив цифр, расположенных под своими порядковыми именами, вписать фамилию, событие, исследование и т.д.

1. 1588 – 1679
2. 1764
3. 1723 – 1790
4. 1941
5. 1953
6. 1728 – 1809
7. 1800
8. 65%
9. 1861 – 1919
10. 1961
11. 1771 – 1858
12. 1946
13. 605 – 562 гг. до н.э.
14. от 30 до 100 %
15. 1825
16. 1856 – 1915
17. 1469 – 1527
18. от 20 до 74%
19. 1958
20. 1840 – 1931
21. 1844 – 1924
22. 1792 – 1750 до н.э.
23. 1903
24. 13%
25. 60%; 20%; 5%
26. 1841 – 1925
27. 1927 – 1932
28. 1880 – 1940
29. 1908 – 1970
30. 1950

ОТВЕТЫ К УПРАЖНЕНИЯМ

1. Перикл. 2. Манчестер. 3. Таун. 4. Оуэн. 5. Шумер. 6. Вавилон. 7. Агора. 8. Монгенсен. 9. Филадельфия. 10. Патернализм. 11. Лимен. 12. Джей. 13. Чиновник. 14. Теннис. 15. Супервайзер. 16. Барт. 17. Брендис. 18. Гант. 19. Олигархия. 20. Диоклетиан. 21. Медичи. 22. Хронометраж. 23. Гамильтон. 24. Хелси. 25. Селларс. 26. Кома. 27. Болтон. 28. Вебер. 29. Парето. 30. Монархия. 31. Ротлисбергер. 32. Мольтке. 33. Полис. 34. Тектология. 35. Уатт. 36. Рикардо. 37. Визирь. 38. Кибернетис. 39. Маслоу. 40. Качество. 41. Казначей. 42. Рестрикционизм. 43. Стимул. 44. Хоторн. 45. Кибернетика. 46. Джилбрет. 47. Мотив. 48. Титул. 49. Аркрайт. 50. Платон. 51. Джемс. 52. Койранео. 53. Конвейер. 54. Вольво. 55. Ойкономика. 56. Клика. 57. Эмерсон. 58. Афины. 58. Эргастерия. 60. Симони. 61. Мюррей. 62. Штраф. 63. Фалес. 64. Макклелланд. 65. НОТ. 66. Койнониа. 67. Аткинсон. 68. Аристотель. 69. Фазербединг. 70. Демокрит. 71. Роттер. 72. Имахи. 73. Херцберг. 74. Мэйо. 75. Сиренповет. 76. Брокхаус. 77. Гастев. 78. Витке. 79. Стагирит. 80. Математика. 81. Баббедж. 82. Макиавелли. 83. Бернхайм. 84. Михельс. 85. Чомпи. 86. Ходжеттс. 87. Аристократия. 88. Деспотизм. 89. Демагог. 90. Администрирование. 91. Лидер. 92. Флоренция. 93. Белл. 94. Педагог. 95. Мануфактура. 96. Авторитет. 97. Этциони. 98. Танненбаум. 99. Хоманс. 100. Лайкерт.

ОТВЕТЫ НА ЗАДАЧИ

1. Т.Гоббс. 2.Изобретение паровой машины. 3. А.Смит. 4. Публикация книги «Менеджерская революция» Дж.Бернхайма. 5. П.Сорокин заявил о трансформации капиталистического класса в менеджерский. 6. М.Болтон. 7. Эксперимент в компании Болтона и Уатта. 8. Число крупнейших корпораций США, по данным Берла и Минза, контролируемых менеджментом. 9. Г.Гант. 10. Д.Белл заявил, что частную собственность в США следует считать фикцией. 11. Р.Оуэн. 12. Выход в свет книги П.Друкера «Концепция корпораций». 13. Навуходоносор II. 14. Границы премиальной шкалы Тейлора. 15. Организация Р.Оуэном «Новой Гармонии». 16. Ф.Тейлор. 17. Н.Макиавелли. 18. Рост производительности труда на венгерских предприятиях, внедривших тейлоризм. 19. Д.Белл вводит в употребление термин «молчаливая революция». 20. Э.Шибузава. 21. Г.Таун. 22. Хаммурапи. 23. Начало консультативной деятельности Г.Эмерсона. 24. Норма прибыли на инвестированный капитал в фирмах, выпускающих продукцию низкого качества. 25. Время, уходящее на исправление брака, соответственно в плохо, нормально и хорошо функционирующих фирмах. 26. А.Файоль. 27. Хоторнские эксперименты. 28. Э.Мэйо. 29. А.Маслоу. 30. Первое исследование Ф.Херцберга.

ЛИТЕРАТУРА

1. Алабугин А.А. Теория и практика менеджмента. Челябинск, 1994.
2. Амрин Г., Ритчи Дж., Моди К. Организация производства и управления в американских корпорациях / Пер. с англ. — М.: Экономика, 1991.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. — М.: Экономика, 1989.
4. Барков С.А. Управление персоналом. М., 1996.
5. Беркович Д.М. Формирование науки управления производством. Краткий историч.очерк. М., 1973.
6. Блонский П. Азбука труда. (Введение в трудоведение). М.-Пг.,1923.
7. Блейк Р., Моутон Д. Научные методы управления. Киев, 1990.
8. Блэк Л., Маккейб Д. Внедрение новой системы управления и организации труда в английской компании // Проблемы теории и практики управления. — 1996. — № 1. — С.78 – 82.
9. Богданов Н.А. Всеобщая организационная наука (тектология). Ч.1 – 2. — М., 1913 – 1917.
10. Бордяга Г., Стефано П. Гибкий менеджмент — фактор рентабельности / Пер. с итал. — М.: Экономика, 1990.
11. Бурдянский И.М. Научная организация труда. — Л., 1925.
12. Вебер М. Избранные произведения. — М., 1990.
13. Вейл П. Искусство менеджмента./ Пер.с англ. — М.: Новости, 1993.

14. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. — М.: Юристъ, 1998.

15. Викерстафф С., Герчиков В. Управление персоналом. — Новосибирск, 1994.

16. Вильховченко Э.Д. Критика современной буржуазной теории «человеческих отношений в промышленности». — М., 1971.

17. Витке Н.А. Организация управления и индустриальное развитие. (Очерки по социологии научной организации труда и управления). — М., 1924.

18. Витке. Н. Организация и одиночный работник // Вопросы организации и управления. — М., 1922. № 3.

19. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. — М.: Изд-во МГУ, 1995.

20. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Человек, стратегия, организация, процесс: Учебник для экономических специальностей вузов. — М.: Изд-во МГУ, 1995.

21. Волгин А.П., Матирко В.И. и др. Управление персоналом в условиях рыночной экономики (Опыт ФРГ). — М.: Дело, 1992.

22. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер: Для руководителя-практика / Пер. с англ. — М.: Дело ЛТД, 1994.

23. Гантт Г. Организация труда. — М., 1923.

24. Гастев А.К. Как надо работать. — М., 1972.

25. Гастев А.К. Трудовые установки. — М., 1973.

26. Гаузнер Н. Инновационная стадия развития: новая модель использования «человеческих ресурсов» // Проблемы теории и практики управления. — М.: 1994, № 1.

27. Гвишиани Д.М. Организация и управление. — М., 1972.

28. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1999.

29. Голиков В.Д. Социология управления: Учеб. пособие. — Уфа: Вост. ун-т, 1999.

30. Голосенко И.А. Идеи Ф.Тейлора в дореволюционной России // Социол. исследования. 1991. № 10.

31. Грачев М.В. и др. Капиталистическое управление: уроки 80-х. — М., 1991.

32. Грачев М. В. Суперкадры: управление персоналом и международные корпорации. — М.: Дело ЛТД, 1993.

33. Грейсон Дж. (мл.), О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. Пер. с англ. — М.: Экономика, 1991.

34. Гроуз В.. Эндрю С. Высокоэффективный менеджмент. М., 1996.

35. Десслер Г. Управление персоналом / Пер. с англ. — М.: Изд-во Бином, 1997.

36. Дизель Пол М., Мак-Кинли Уильям Р. Поведение человека в организации. — М., 1993.

37. Диспут о Тейлоре // Юридический вестник. 1915. Кн. IX.

38. Дрезен Э. Организация и структура учреждений // Время 1924 — № 12. — С. 26 – 32.

39. Друкер П. Роль управления в современном мире // Современные тенденции в управлении в капиталистических странах. — М., 1972.

40. Друккер П. Управление, нацеленное на результаты / Пер. с англ. — М.: Технологическая школа бизнеса, 1992.

41. Друкер П. Эффективный управляющий. — М., 1994.

42. Дунаевский Ф. Организованность организатора // Время. 1923. — № 3. — С. 17 – 29.

43. Дункан Дж. Основополагающие идеи в менеджменте / Пер. с англ. — М.: Дело, 1996.

44. Егоршин А.П. Управление персоналом. — 2-е изд. — Н.Новгород: НИМБ, 1999.

45. Ерманский О.А. Задачи научной организации труда и ее положение // Вестник социалист. академии, 1923, № 3.

46. Ерманский О.А. Научная организация труда и производства и система Тейлора. — М., 1922.

47. Жеманов О.Н. Буржуазная индустриальная социология. (Критический анализ). — М., 1974.

48. Журавский А.Ф. Научная организация труда. — М. – Л., 1926.

49. Ивановская Л.В. О формировании кадровых служб в американских компаниях: Материалы Всероссийской конференции «Проблемы управления в условиях перехода к рыночной экономике» ГАУ им. С.Орджоникидзе. — М.: 1992.

50. Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. — М.: Дело, 1993.

51. Исаенко А.Н. Кадры управления в корпорациях США. — М.: Наука, 1988.

52. История буржуазной социологии XIX — начала XX века. — М., 1979.

53. История советской психологии труда. Тексты (20 – 30-е годы XX века). — М., 1983.

54. Кадры управления: проблемы и система работы в России и за рубежом / Под ред. Ермакова В.Я. — М., 1992.

55. Как работают с людьми за рубежом. — Киев. 1992.

56. Капиталистическое управление: Уроки 80-х / Под ред. Дынкина А. А. — М.: Экономика, 1991.

57. Карлоф Б. Деловая стратегия: Концепция, содержание, символы / Пер. с англ. — М.: Экономика, 1991.

58. Катаева Л.Л., Абрамова Т.Г. Управление персоналом: Хрестоматия. — Новосибирск. 1996.

59. Кей М. Об умении работать с людьми. — М., 1995.

60. Керженцев П.М. НОТ. Научная организация труда и задачи партии. — М.-Пг., 1923.

61. Кибанов А.Я. Зарубежный опыт подготовки специалистов служб управления персоналом: Материалы Всероссийской конференции «Проблемы управления в условиях перехода к рыночной экономике» ГАУ им. С.Орджоникидзе. — М.: 1992.

62. Козлов В. Д. Управление организационной культурой. — М.: Изд-во МГУ, 1991.

63. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. — М., 1996.

64. Короткова Т. П., Проскуряков А.В. Управление персоналом. Теория и практика. Ч.1. — М., 1996.

65. Крживицкий Л. Профессиональные типы. Размещение в обществе способностей // Современный мир. 1909. № 4, 6, 11.

66. Кравченко А.И. Социология труда в XX веке. Историко-критический очерк. — М., 1987.

67. Кравченко А.И. История менеджмента: Учебное пособие для студентов вузов. — М.: Академический проект, 2000.

68. Кравченко А.И. Классики социологии менеджмента: Ф.Тейлор и А.Гастев. — СПб.: РХГИ, 1998.

69. Кравченко А.И. Социология менеджмента. — М.: ЮНИТИ, 1999.

70. Кравченко А.И. Прикладная социология и менеджмент. — М.: Изд-во МГУ, 1995.

71. Кравченко А.И. Трудовые организации: структура, функции, поведение. — М.: Наука, 1991.

72. Кравченко А.И. Социология Макса Вебера: труд и экономика. — М.: На Воробьевых, 1997.

73. Кравченко К.А. Исследование организаций за рубежом (аналитический обзор) // Социологические исследования. — 1994. — № 8 – 9.

74. Корицкий Э.Б., Лавриков Ю.А., Омаров А.М. Советская управленческая мысль 20-х годов. — М., 1990.

75. Курицын А.Н. Секреты эффективной работы: Опыт США и Японии для предпринимателей и менеджеров. — М.: Изд-во стандартов, 1994.

76. Кутейщиков Ф. Вопросы управления в текстильные предприятиях // Организация труда. — 1924. — № 2 – 3. С. 57 – 61.

77. Кэнде Г. Развитие и совершенствование служб управления. — М.. 1970.

78. Лавров Н.С. Основы научной организации труда и производства. — Л., 1926.

79. Лавров С.Н., Злобин С.Ю. Основы маркетинга промышленных объектов. — М., 1989.

80. Левитов Н. Профессиональная консультация в американские школах // Вопросы труда. — 1925. — № 10. С. 112—119.

81. Любашевский Ю.А. Социальная психология для руководителя. — М., 1976.

82. Макаров С.Ф. Менеджер за работой. — М., 1989.

83. Макиавелли. Н. Сочинения. Т.I. — М.-Л., 1934.

84. Марков В.Д., Кузнецов С.А. Стратегический менеджмент. Курс лекций. — М.: ИНФРА-М, 1999.

85. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. — М.,1997.

86. Менеджмент. В 8 кн. Кн.7. Менеджмент персонала 2000: Учеб пособие / Н.П.Беляцкий, С.Е.Велесько, П.Ройш. — Мн.: БГЭУ, 1998.

87. Менеджмент организаний / Под ред. З.П. Румянцева и И.А. Соломатина. — М., 1995.

88. Мерсер Д. ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира. — М., 1991.

89. Мескон М.. Альберт М.. Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. — М.: Дело, 1998.

90. Михайлов Ф.Б. Управление персоналом: классические концепции и новые подходы. — Казань. 1994.

91. Монден Я. «Тоета»: методы эффективного управления / Пер. с англ. — М.: Экономика, 1988.

92. Мэтланд Я. Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе / Пер. с англ. Под ред. И.И. Елисеевой. — М.: ЮНИТИ, 1996.

93. Научная организация труда двадцатых годов: Сб. документов. — Казань, 1964.

94. Новая технология и организационные структуры: Пер. с англ. / Под ред. Пиннингса И.М. — М.: Экономика, 1991.

95. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. — М.: Финстатинформ, 1997.

96. Омаров А., Корицкий Э. Экономические воззрения О.А. Ерманского и его роль в развитии научной организации труда // Социалистический труд. — 1987. — № 8.

97. О предпосылках рациональной организации. Труды Всеукраинского ин-та труда. Вып. 2. — Харьков, 1928.

98. Организация управления производством в капиталистических странах. — М., 1972.

99. Основы управления персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Б.М. Генкина — М.: Высшая школа, 1996.

100. Оучи У. Методы организации производства. Японский и американский подходы / Сокр. пер. с англ. — М., 1984.

101. О'Шонесси Дж. Принципы организации управления фирмой. — М., 1979.

102. Поляков Р. Настоящее положение вопроса о применении системы Тейлора // Бюллетень политического общества. — 1914. — № 6.

103. Пашкевич О.Н. Социально-экономические концепции американского менеджмента: (критический анализ). — Мн., 1979.

104. Персонал: Словарь-справочник. — М., 1994.

105. Питер Э.Л. Менеджмент — искусство управлять / Пер. с англ. — М.: ИФРА-М, 1995

106. Питер Л.Дж. Принцип Питера. — М., 1990.

107. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления: Опыт лучших компаний / Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1986.

108. Политическое самообразование. 1987. — № 10.

109. Попов А.В. Концептуальные основы менеджмента в США и их эволюция. — М., 1989.

110. Пороховский А. Современные менеджеры: Социально-экономическая роль // Вопросы экономики. — 1981. — № 3.

111. Пригожин А.И. Современная социология организаций. Учебник. — М.: Интерпракс, 1995.

112. Прикладная социология и менеджмент. Хрестоматия / Сост. и науч. ред. А.И. Кравченко. — М.: Изд-во МГУ, 1998.

113. Промышленная социальная психология. — Л., 1982.

114. Пронников В.А., Ладанов Н.Д. Управление персоналом в Японии: Очерки. — М.: Наука, 1989.

115. Путкарев Н.Ф. Кадровый менеджмент: зарубежный и отечественный опыт. — М., 1996.

116. Сайман Г. Менеджмент в организациях / Сокр. пер. с англ. — 15-е изд. — М.: Экономика, 1995.

117. Салуцкий С. Организационные аппараты в учреждениях // Вопросы организации и управления. — 1922. — № 2.

118. Салуцкий Л. Определение и разграничение функций управленческих учреждений // Вопросы организации и управления. — 1922. — № 3.

119. Сантапайнен Т. Управление по результатам / Пер. с фин. — М.: Прогресс, 1993.

120. Синк Д.С. Управление производительностью. — Пер. с англ. М., 1989.

121. Скотт — Синк Д. Управление производительностью. — М., 1989.

122. Современный менеджмент: принципы и правила. — М., 1992.

123. Современные тенденции в управлении в капиталистических странах. — М., 1972.

124. Сеченов И.М. Очерк рабочих движений. — М., 1908.

125. Сперанский В.И. Искусство управления — от шумеров до наших дней // Промышленный вестник России. — 1995. — №5.

126. Старобинский Э.К. Как управлять персоналом. — М.: АО «Бизнес-школа Интел-Синтез». 1995.

127. Стрижов С. Повышение квалификации управленческих кадров: опыт США // Российский экономический журнал. — 1992. — №7.

128. Тарасов В.К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. — Л.: Машиностроение, 1989.

129. Татарников А.А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. — М., 1992.

130. Тейлор Ф.У. Тейлор о тейлоризме. — М.-Л., 1931.

131. Тейлор Ф.У. Научная организация труда. — М., 1925.

132. Темнов Е.И. Макиавелли. — М., 1979.

133. Терещенко В.И. Организация и управление: опыт США. — М., 1996.

134. Тичи Н., Деванна М.А. Лидеры реорганизации: Из опыта американских корпораций / Сокр. пер с англ. Науч. ред. Н.А. Климов. — М.: Экономика, 1990.

135. Томпсон А.А.-мл.,Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник. — М.: Инфра-М, 2000.

136. Тошиво Доко. Мотивация и производительность // Современные тенденции в управлении в капиталистических странах. — М., 1972.

137. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. — М.: Дело, 1997.

138. Трейси Д. Менеджмент с точки зрения здравого смысла. — М., 1993.

139. Уколов В.И., Королев Э.А., Юкова А.И. Кадровая политика на предприятиях и в учереждениях за рубежом. — М., 1990.

140. Уотермен Р. Фактор обновления / Пер. с англ. — М., 1988.

141. Управление персоналом организаций: Учеб. пособие / Под ред. А.Я.Кибанова. — М: ИНФРА-М, 1997.

142. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред А.Я.Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1998

143. Управление развитием производства в промышленных концернах США / Под ред. Ю.П. Васильева. — М., 1977.

144. Управление человеческими ресурсами / Под ред. Н.А. Горелова и А.И. Тучкова. — СПб., 1997.

145. Управленческое консультирование. — М., 1992. — Т. 1. 2.

146. Файоль А. Общее и промышленное управление. — Л.-М., 1924.

147. Фалмер Р. Энциклопедия современного управления. — М., 1992. — Т. 1 – 5.

148. Федюкин С.А. Некоторые аспекты изучения истории советской интеллигенции // Вопросы философии. — 1980. — № 9.

149. Фуллер Д. Управляй или подчиняйся. — М., 1992.

150. Харрингтон Г. Управление качеством в американских корпорациях. — М., 1989.

151. Херцберг Ф., Майнер М.У. Побуждения к труду и производственная мотивация // Социол. исслед. — 1990. — № 1.

152. Хлебников Д. Французские ученые об управлении (Администрировании): школа Файоля // Вопросы организации и управления. — 1922. — № 1.

153. Хрупкий В.Е. Управленческий персонал в промышленности США. — М., 1988.

154. Чернышев В.Н., Двинин А.П. Человек и персонал в управлении. — СПб., 1997.

155. ЦИТ и его методы НОТ. — М., 1970.

156. Шамхалов Ф.И. Американский менеджмент: теория и практика. — М., 1993.

157. Шебуков Р. Как найти работу через Internet // АиФ. Сентябрь 1998 г., № 39.

158. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. — М.: Интел-Синтез. 1996.

159. Шпильрейн И. Психотехника и выбор профессии // Время. — 1924. — № 12. — С. 75 – 76.

160. Шпильрейн И. Опыт взаимной психологической оценки в лаборатории промышленной психотехники НКТ // Время. — 1924. — № 1. С. 65 – 67.

161. Щекин Г.В. Как работают с людьми за рубежом: методические рекомендации по использованию зарубежного опыта. — Киев, 1992.

162. Щербина В.В. Социальные теории организации: Словарь. — М.: ИНФРА-М, 2000.

163. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. — М-Л., 1931.

164. Юсим М.А. Этика Макиавелли. — М., 1990.

165. Albanese R., Van Fleet D.D. Organizational behavior: a managerial view-point. — Chicago, 1983.

166. Allen M.P. Management Control in the Large Corporation: Comment on Zeitlin // Amer. J. of Sociol., 1976. Vol. 81.

167. Anderson R.C. Management practices. — N.Y., 1960.

168. Applied Sociology: Roles and Activities of Sociologests in Diverse Settings. — San Francisco, 1983.

169. Argyris C. Personality and Organization. — New York: Harper & Row, 1957.

170. Armstrong P. Management control strategies and interprofessional competition: the case of accountancy and personnel management // Knights and Willmott (eds.), 1986.

171. Arthur Michael B., Hall Douglas T., and Lawrence Barbara S. (eds.) Handbook of Career Theory. — Cambridge, Mass.: Cambridge University, 1989.

172. Ashour A. The contingency model of leader effectiveness: an evaluation // Organizational behavior and human performance. — Vol. 9. — 1972. — P. 339 – 355.

173. Atkinson J. Manpower Strategies for Flexible Organizations // Personnel Management, August; 1984.

174. Bachman J.G., Smith C.G., and Slesinger J.A. Control, performance, and job satisfaction: An analysis of structural and individual effects // Journal of personality and social psychology. — Vol. 4. — 1966. — P. 122 – 136.

175. Bartol M. K., Martin D.C. Management. — McGraw-Hill, Inc., 1991.

176. Bass B.M., Barett G.V. People, Work and Organizations: an Introduction to Industrial and Organizational Psychology. — Boston, 1981.

177. Bennis W. The 4 Competencies of Leadership // Training and Development Journal. — August 1984.

178. Berg I. Managers and Work Reform. — L., 1978.

179. Berl A.A., Jr., Means G.C. The modern corporation and private property. N.Y., 1967.

180. Bernardin John H. and Beatty Richard W. Performance appraisal: Assessing human behavior at work. — Boston: Kent, 1984.

181. Black J., Ackers P. The Japanization of British industry? // Employee Relat. — 1988. — Vol. 10. — № 6.

182. Blake R.R., Mouton J.S. The Managerial Grid. — Guilf Publishing Company, 1978.

183. Blake R.R., Herbert A. Shepard, Jane S. Mouton. Managing Intergroup Conflict in Industry. — Houston, Texas, Gulf Publishing Co, 1964.

184. Boghossian F.H. Build quality in; don't inspect it // SAM Adv. Manag. J. — 1988. Vol. — 53. — № 4.

185. Boileau D. Speaking / Listening: Much Used, Little Taught. — Reston, 1984.

186. Bradford L.P. Making Meetings Work. — University Associates, 1976.

187. Bremer M.S. Linking strategie management and ongoing quality improvement // Nat. Prod. Rev., 1988 – 1989. — Vol. 8. — № 1.

188. Burbidge John L. Croup production methods and humanization of work: the evidence in industrialised contries // International Institute for Labour Studies. — Geneva 1976. — № 10.

189. Burnham J. The Managerial Revolution. — N.Y., 1941.

190. Byars Lloyd L., Rue Leslie W. Human Resource Management, 3rd ed. Homewood, Ill.: IRWIN, 1991.

191. Carlisle H.M. Management: Concepts and Situations. Science Research Associates, Inc., Chicago, 1976.

192. Carroll S.J. and Tosi H.L. Organizational Behavior. — Chicago, 1977.

193. Carroll, Stephen, and Schneier, C.E. Performance Appraisal and Review Systems. Scott, Foresman, Glenview, 1982.

194. Cartter A.M. Ph.D'S and the Academic Labor Market. — N.Y., 1972.

195. Cascio Wayne F. Managing Human Resources, 2d ed. — N.Y.: McGraw-Hill, 1989.

196. Cheit E. Business schools and their critics // Calif. Manag. Rev. — 1985. — Vol. 27. — № 3.

197. Chertkoff J.M., Esser J.K.A. Review of Experiments in Explicit Bargaining // Small Groups and Social Interaction. — V.2. — London, 1983.

198. Cohen B.R. The conditional nature of scientific knowledge // Theoretical Methods in Sociology / Ed. by L.Freese. — Pittsburg: Univ. of Pittsburg Press, 1980.

199. Cole S. The Hierarchy of the sciences? // Amer. Sociol. Rev. — 1983. Vol. 89. — № 1.

200. Cook S.H. A frech look at the basics // Manag. World, 1977. — Vol. 6. — № 2.

201. Covey S.R. The 7 Habits of Highly Effective People. — A Fireside Book, 1990.

202. Daiute R. Scientific Management and Human Relations. — N.Y., 1964.

203. Deep S. Human Relations in Management. — Calif.: Glencoe Publ. Co., Inc., 1978.

204. Davis R.C. Frederick W. Taylor and the American Philosophy of Management // Adv. Manag. — 1959. Vol. — 24. — № 12.

205. Douglas, John, Klein, Stuart, and Hunt, David The Strategic Managing of Human Resources. John Wiley & Sons, N.Y., 1985.

206. Dubin R. The world of work. — N.Y., 1987.

207. Drucker P.F. Concept of corporation. — N.Y., 1946.

208. Drucker P.F. Management Tasks, Responsibilities, Practices. — L., 1974.

209. Druker P. F. Manager for the Future: the 1990s and beyond. — N.Y., 1992.

210. Edwards, Mark, and Sproull, J.R. Making Performance Appraisal Perform: The Use of Team Evaluations. Personnel, March 1985. P. 12 – 16.

211. Ellul J. The technological society. — N.Y., 1964.

212. Encyclopedia of Social Sciences. — N.Y., 1933. — Vol. 10.

213. Englander M.E. Strategies for Classroom Discipline. — N.Y., London, 1986.

214. Fiedler F.E. A Theory of Leadership. — McGraw-Hill, 1967.

215. Fleishman E.A., Harris E.F., Burff H.E. Leadership and Supervision in Industry. — The Ohio State University, 1955.

216. Fleishman E.A., and D.A. Peters Interpersonal Values, Leadership Attitudes, and Managerial Success // Personnel Psychology. — Vol. 15. — 1962. — P. 127 – 143.

217. Follett M.P. Dynamic Administration. — N.Y., 1942.

218. Franke R.H. The Hawthorne Experiments: Re-View // Amer. Sociol. Rev. — 1979. — Vol. 44. — № 5.

219. French Wendell L. The personnel management process, 5th ed. — Boston: Houghton-Mifflin, 1982.

220. Galbraith J. The Affluent Society. — Cambridge (Mass.), 1958.

221. Gans H. Siciology in America: The Discipline and the Public // Amer. Sociol. Rev. — 1989. — Vol. 54. — № 1.

222. Gatewood Robert D. and Field Hubert S. Human resource selection, 2d ed. — Chicago: Dryden, 1990.

223. Greenlaw P.S. and Biggs W.D. Modern Personnel Management. — Philadelphia: W.B.Saunders, 1979.

224. Hall Douglas T. and Goodale James G. Human Resource Management: Strategy, Design and Implementation. Glenview, Ill. — Scott, Foresman, 1986.

225. Hampton D.R., Summer C.E., Weber R.A. Organizational Behavior and the Practice of Management. — Scott, Foresman, 1982.

226. Heckman I.L., Huneryager S.G. Human Relations in Management. — Cincinati: South-Western Publ. Co., 1960.

227. Heckman I.L. Human Relations in Industry // Encyclopedia of Management. — N.Y., 1963.

228. Hendry C. and Pettigrew A. Human resource management: an agenda for the 1990»s // International Journal of Human Resource Management. — № 1(1). — 1990.

229. Heltgiegel D., Slocum J.W. Jr., Woodman R.W. Organizational Behavior, 7th ed. — West Publishing Company, 1995.

230. Henderson R.L. Short Term Incentives: Compensation Management. — N.Y.: Prentice-Hall, 1988.

231. Hersey P., Blanchard K. Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, 6th ed. — Prentice-Hall, 1993.

232. Herzberg F. Work and the Nature Man. — N.Y., 1966.

233. Herzberg F.. Maunsner B., Snyderman B. The Motivation to Work. — N.Y., Wiley, 1959.

234. Hiromoto T. Das Rechnungswesen als Innovatiousmotor // Haruardmanager, 1988. — № 1.

235. Hodgetts R.M. Management: theory process and practice. — Philadelfia, 1975.

236. Holsander E.P. Women and Leadership. Small Groups and Social Interaction. — V.2. — London, 1983.

237. Hornby T., Thomas R. Toward a better Standard of management // Personnel Manag. — 1989. — Vol. 21. — № 1.

238. House R. J.. Mitchell Г. R. Path-Goal Theory of Leadership // Journal of Contemporary Business, 1974.

239. Jay A. Management and Machiavelli. — N.Y., 1968.

240. Kast Fremont E., and Rosenzweig James E. Organization and Management: A system approach. — McGraw-Hill, 1974

241. Katz D., Kahn R. The Social Psychology of organization. — N.Y., 1966.

242. Kerfoot D. and Knights D. Planning for personnel — human resource management reconsidered // Journal of Management Studies, 29(5), 1992.

243. Kerr S., Jermier J. Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement // Organizational Behavior and Human Performance. — V.22. — 1978.

244. Kinnie N. Human resources management and changes in management control systems // J. Storey (ed.) New Perspectives on Human Resource Management. — London: Routledge, 1989.

245. Kreidler W.J. Creative Conflict Resolution. — Palo Alto, Calif., 1984.

246. Kreitner R., Kinicki A. Organizational Behavior. — Homewood, 1989.

247. Latham G.P., Locke E.A. Goal Setting: A motivational technique that works. — Organizational Dynamics, 1979.

248. Lawler E.E. Motivation in Work Organizations. — Monterey, Calif., 1973.

249. Legge K. HRM: a critical analysis // J. Storey (ed.) New Perspectives on Human Resource Management. — London: Routledge, 1989.

250. Lengnick-Hall C.A. and Lengnick-Hall M.L. Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology // Academy of Management Executive. — Vol. 1. — 1987.

251. Lewin K. The Conceptual Representation and the Measurement of Psychological Forces. — Durham, N.: Duke University Press, 1938.

252. Lewin K., Lippitt R., White R.K. Patterns of Agressive Behavior in Experimentally — Created Social Climates. // Journal of Social Psychology. — V. 10 — 1939.

253. Likert R. New patterns of management. — N.Y., 1970.

254. Locke E.A. Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. // Organizational Behavior and Performance. — May, 1968.

255. Locke E.A., Latham G.P. Goal Setting: A motivational technique that works. — Englewood Cliffs, N.J., 1984.

256. Lockett H. Culture and the Problems of Chinese Management // Organ stud. — 1988. — № 4.

257. Management princeples and practice. — Donnington Press, St. Albans, 1971.

258. Madge J. The Origins of Scientific Sociology. — N.Y., 1968.

259. Masloy A.H. Motivation and personality. — N.Y., 1970.

260. Masloy A.H. A Theory of Human Motivation // Psychol. — Rev., 1943. July.

261. Mayo E. The Social Problems of an Industrial Civilization. — L., 1949.

262. McClelland D. The Achieving Society. — N.Y.: Princeton, 1961.

263. McClelland D. Power: The Inner Experience. — N.J.: Irvington, 1975.

264. McFarland D.E. Management Principles and Practices. — MacMillan, 1962.

265. McGregor D. The Human Side of Enterprise. — N.Y., 1960.

266. Miner J.B. Personnel and Industrial Relations. A Managerial Approach. — N.Y., 1969.

267. Mitchell R. T. Motivation, New Directions for Theory, Research, and Practice. — N.Y., McGraw-Hill, 1978.

268. Mooney J.D., Reiley A.C. Onward industry. — N.Y., 1931.

269. Mooney J.D., Reiley A.C. The Principles of Organization. — N.Y., 1939.

270. Mooney J.D. The Principles of Organization (rev. ed). — N.Y., 1954.

271. Nelson D. Frederick W. Taylor and the rise of scientific managemenr. — Medison, Wisconsin Press, 1980.

272. New forms of work organization ILO. — Geneva, 1979. — Vol. 1 – 2.

273. Nilles Jack M., California Telecommuting Pilot Project, 1990.

274. Ogbonna E. Organization culture and human resource management: dilemmas and contradictions // P. Blyton and P. Turnbull (eds.) Reassessing Human Resource Management. — London: Sage, 1992.

275. Pace R. Wayne Organizational Communication: Foundations for Human Resource Development. — Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1983.

276. Papers on the Sceince of Administration. — N.Y, 1937.

277. Parsons H.M. What happend at Hawthorn? // Sceince, 1974. — Vol. 183. — March.

278. Pollard H.R. Development in Managerial Thought. — L., 1974.

279. Porter L.W., Lawler E.E. Managerial Attitudes and performance. — Homewood, IL., 1968.

280. Purcell J. The impact of corporate strategy on human resource management // J. Storey (ed.) New Perspectives on Human Resource Management. — London: Routledge, 1989.

281. Reif W.E. Intrinsic Versus Extrinsic Rewards: Resolving the Controversy // Human Resource Management, 1975. — № 2.

282. Rossi P. Presidential Adress // Amer. Sociol. — Rev., 1980. — Vol. 45. № 6.

283. Rocthlisberger F.J., Dickson W.J. Management and the worker. — Harv. Univ. Press, 1941.

284. Salaman G. Human Resource Strategies. — London: Sage, 1992.

285. Sales Leonard R. and Strauss G. Managing Human Resources, 3rd ed. — Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1977.

286. Sartain A.Q., A.W.Baker. The Supervisor and his Job. — N.Y., 1965.

287. Schneider S.C. National vs. Corporate Culture: Implications for human resource management // Hum. Resour. manag., 1988. — Vol. 27. — № 2.

288. Schormerhorn Jr.J.R., Hunt J.G., Osborn R.N. Managing Organizational Behavior. 5 th ed., John Wiley & Sons, Inc., 1994.

289. Schuler Randall S. and Jackson Susan E. Linking competitive strategies with human resource management practices // Academy of Management Executive. — Vol. 1. — 1987.

290. Schuler Randall S. and Huber Vandra L. Personnel and human resource management, 4th ed. — West, St.Paul, Minn., 1990.

291. Schuster Keenoy T. HRM: rhetoric, reality and contradiction // International Journal of Human Resource Management, 1(3), 1990.

292. Science indicators 1982: Rep. of the Nat. science board. — Wash., 1983.

293. Selling Newsletter with Selling Skills. 1988. Vol. 34. № 5.

294. Selling Newsletter with Selling Skills. 1988. Vol. 34. № 7.

295. Shetty J.K. Managing product quality for profitability // SAM Adv. Manag. J. — 1988. — Vol. 53. — № 4.

296. Shores D. TQC: Science, Not Witchcraft // Qual. Progr. — 1989. — Vol. 22. — № 4.

297. Simon H. Administrative behaviour. — N.Y., 1959.

298. Simon H.A.. The Scineces of the Artificial (Cambridge). — M.A: MIT Press, 1984.

299. Smelser N.J., Content R. The Changing Academic Market. — Calif., 1980.

300. Stinson J.E., Jonson T.W. The Path — Goal Theory of Leadership: A Partial Test and Suggested Refinement // Academy of Management Journal. — June 1974.

301. StogdillR. M. Handbook of Leadership. — Free Press, 1974.

302. Stogdill Ralph M. Managers, Employees, and Organizations. Columbus, Ohio: Bureau of Business Research, Ohio State University, 1965.

303. Storey J. Developments in the Management of Human Resources. — Oxford: Blackwell, 1992.

304. Storey J. (ed.) New Perspectives on Human Resource Management. — London: Routledge, 1989.

305. Storey J. (ed.) New Wave Manufacturing Strategies: organizational and human resource management dimensions. — London: Chapman: 1994.

306. Tannenbaum R., Schmidl W.H. How to Choose a Leadership / / Harvard Business Review, May-June 1973.

307. Taylor F.W. The principles of scientific management. — N.Y., 1923.

308. Telecommuting Data, Link Resources, — N.Y, 1993.

309. The Directory ofMBAs Supplement. 1996/97 academic year. — Edition XII Limited London. — 1995.

310. Tichy N.M., Fombrun C.J. and Devanna M.A. Strategic human resource management // Sloan Management Review. — 23(2). — 1982.

311. Tosi, Henry, Rizio, John, and Carroll, Stephen Managing Organizational Behavior, Harper& Row Publishers. — New York, 1990

312. Tung Rosalie L. Strategic management of human resources in the multinational enterprise // Human Resource Management. — Vol. 23. — 1984. — P. 129 – 143.

313. Urwick L.F. The Elements of Administration. — N.Y., 1943.

314. Vroom V.H. Work and Motivation. — N.Y.: Wiley, 1964.

315. Vroom V.H. Motivation in Management. — N.Y., 1965.

316. Vroom V.H., JagoA. G. The New Leadership. Prentice Hall, 1988.

317. Walker, James Human Resource Strategy. — McCraw-Hill, N.Y., 1992.

318. Walley B.H. The manufacturing phoenix // Manag. Audit. J., 1989. — Vol. 4. — № 1.

319. Wardwell W. Critique of recent professional «Put-Down» of the Hawthorn research // Amer. Sociol. Rev. —1979. — Vol. 44. — № 5.

320. Warneryd K.E. The Psychology of Innovative Entrepreneurship. — Handbook of Economic Psychology: Dordrecht, 1988.

321. Watson T.J. (1986) Management, Organization and Employment Strategy. London: Roudedge & Kegan Paul, 1986.

322. Watson T.J. The Personnel Managers: a study in the sociology of work and employment. — London: Routledge, 1977.

323. Watson T.J. Sociology, Work and Industry. — N.Y., 1995

324. Weber M. Theory of Social and Economic Organization. Glencoe III. The Free Press, 1947.

325. Weber M. Wirtschaft und Geselschaft. — Tubingen, 1921.

326. Werther, William, Jr., and Keith, Davis Human Resources and Personnel Management, 3rd. ed., McGraw — Hill, N.Y., 1989.

327. Werther William B., Jr., and Davis Keith Personnel management and human resources, 2d ed. — N.Y.: McGraw-Hill, 1985.

328. Wexley Kenneth N. and Latham Gary P. Developing and training human resources in organizations. Glenview, Ill.: — Scott, Foresman, 1981.

329. Wilkinson A., Marchington M., Goodman J. and Ackers P. Total Quality Management and employee involvement» // Human Resource Management Journal. — 1992. — 2 (4).

330. YaklG. A. Leadership in Organizations. — Englewood Cliffs. N.J., 1981.

331. Zingheim P.K. and J.R. Schuster How to Create and Reward High Performance in Your Organization, Compensation and Benefits Review, July-August 1995.

332. Веб-страница: teleworker.com/papers/economic.htlm

333. Веб-страница: ispo.cec.be/g7/backg/telework.htlm.

СОДЕРЖАНИЕ

От автора 3

Глава 1

ИСТОРИЧЕСКОЕ ЗНАЧЕНИЕ ТЕРМИНА «МЕНЕДЖМЕНТ»

Античный демагог 9
Деспотия — неограниченная власть 10
Своекорыстный искатель популярности 10
Педагог и наставник 11
Предприниматель и менеджер 12
Искусство выездки 13
Мотивация добровольного подчинения 13
Невидимые факторы успеха 14
Менеджер — наемный работник 15
Мальчик на побегушках? 15

Глава 2

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕВОЛЮЦИИ

Первая управленческая революция 17
Деловые отношения и письменность 18
Вторая управленческая революция 19
Третья управленческая революция 19
Четвертая управленческая революция 20
Профессионализация менеджера 21
Специализация менеджера 22
Корпоративный менеджмент 23

Пятая управленческая революция 23
Вытеснение капиталиста 24
Зарождение теории менеджерской революции 25
Усиление и господство бюрократии 25
Менеджеры как социальный класс 26
Отделение собственности от контроля 27
Менеджмент-бум 28
Грядет ли новая управленческая революция? 28
Управленческие революции в России 29
Конкретный пример 1 33
Конкретный пример 2 35

Глава 3

АНТИЧНОСТЬ: ЗАРОЖДЕНИЕ ЦИВИЛИЗОВАННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Кибернетика — искусство управления 38
Ойкономия — управление хозяйством 39
Самый рентабельный бизнес 41
Прекрасное и рациональное 42
Цивилизация венчурных фирм 43
Философы — предприниматели 44
Цивилизация культурного рынка 45
Партисипативный менеджмент древних греков 46

Глава 4

МАКИАВЕЛЛИ: ТЕХНОЛОГИЯ ВЛАСТИ И ЛИДЕРСТВА

Провозвестник европейского менеджмента 48
Историческое лицо эпохи 49
Страсть к приобретению и страх потерять 50
Победителей не судят 50
Воля к власти 51
Свобода — всего лишь желание не быть угнетенным 52
Толпа идет за видимостью успеха 53
Страх и любовь 54
Честный ошибается чаще 54
Руководитель не должен быть щедрым 55
Полезнее держать в страхе 56
Быть щедрым — значит быть зависимым 56
Вознаграждай постепенно, наказывай сразу 57
Качества льва и свойства лисицы 57
Зависть порождает врагов, напористость — сторонников 58

Личности и безликости 59
Принцип относительности 60
Относительность и принцип разграничения 60
Кругооборот форм управления 61
Принцип принятия решений 62
Значение идей Макиавелли 62

Глава 5
ОСНОВОПОЛОЖНИКИ НАУЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Развитие теоретических воззрений 64
Социально-экономические предпосылки 65
Манчестер — центр менеджмента 66
Плеяда великих англичан 67
Эксперимент Болтона и Уатта 67
Р.Оуэн — прагматик и утопист 69
Эксперимент в Нью-Ленарке 69
Крах Оуэна-социалиста 70
Причины взлета и падения 71
Значение идей Р.Оуэна 72
Подготовительный этап 73
Последователи «ранних менеджеров» 74

Глава 6
«НАУЧНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Центр менеджмента перемещается в Америку 76
Старая фабричная система 77
Филадельфия — новый центр менеджмента 79
Общество инженеров-механиков 80
Биография Ф.Тейлора 80
Лидеры движения «научный менеджмент» 82
Ф.Джилбретт 84
Конкретный пример 1 85
Конкретный пример 2 87

Глава 7
КЛАССИЧЕСКАЯ ГЕОМЕТРИЯ ТРУДА

Законы и принципы Научной Организации Труда 100
Дифференциальная система оплаты 105
Обогащение или упрощение труда? 109

Хронометраж и распределение работ 110
Конкретный пример 111

Глава 8
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Программа «достигающего рабочего» 134
Образец — школьный класс 135
Создать гарантии только для лучших 136
Работа должна бросать вызов 137
Мотивация, оценка и продвижение 137
Программа «достигающего руководителя» 139
Функциональное администрирование 140
Социальный мониторинг 142
Процесс межличностной коммуникации 143
Стиль руководства 144
Дисциплинарная система 144
Конкретный пример 146

Глава 9
РЕСТРИКЦИОНИЗМ И «РАБОТА С ПРОХЛАДЦЕЙ»

«Работа с прохладцей» 148
Кому выгоден «середняк»? 151
Рестрикционизм на «Айвазе» 155
Культурные особенности 160
Исследования А.Ф.Журавского 162
«Работа с прохладцей» сегодня 163

Глава 10
ФИЛОСОФИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Биография Г.Эмерсона 166
Система Тейлора и Эмерсона 167
Всемирная история с позиций менеджмента 168
Уроки военного предпринимательства 168
Уроки японского бизнеса 170
Два типа организации 171
Пирамида беспорядка 172
Мания тоннажа 173
Работа производительная и напряженная 174

Вид на управленческую пирамиду снизу 175
Управление от достигнутого 176
Дисциплина ответственности 177
Значение идей Г.Эмерсона 178
Конкретный пример 179

Глава 11
СОЦИОЛОГИЯ БЮРОКРАТИИ

Проблема национального своеобразия 193
Историческая миссия рационализации 194
Отчуждение и участие в управлении 195
Легальный тип господства 197
Сущность бюрократии 198
Исторические типы бюрократии 199
Достижение объективности через формализацию 200
Статус наемного работника 201
Бюрократия как идеальный тип 202
Бюрократия и социализм 203
Конкретный пример 1 204
Конкретный пример 2 206

Глава 12
АДМИНИСТРАТИВНАЯ ТЕОРИЯ

Личность А.Файоля 208
Управление как администрирование 209
Тейлор и Файоль 210
Функции управления 211
Принципы управления 213

Глава 13
«КЛАССИЧЕСКАЯ» ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТА

Достижения и значение «классиков» 216
Структура «классической школы» 217
Формальная логика Муни и Рейли 218
Лидерство и скалярный принцип 220
Эстафету принимают англичане 222
«Синтетический подход» Урвика и Гьюлика 223
Методология «классической школы» 226

Основы «классической» парадигмы организации 228
Конкретный пример 231

Глава 14
ЗАРОЖДЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИИ И ЕГО РАЗВИТИЕ В СССР

Дореволюционный период 266
Постреволюционный период 270
Тектология А.Богданова 274
Язык науки — язык эпохи 276
«Индустриальная утопия» О.Ерманского 278
На стыке разных методологий 280
Концепция НОТ А.Ф.Журавского 281
Конкретный пример 1 283
Конкретный пример 2 291

Глава 15
КУЛЬТУРА ТРУДА И УПРАВЛЕНИЯ ГАСТЕВА

Жизнедеятельность А. Гастева 296
Концепция культурных установок 297
Трудовое обучение 298
Культура труда 300
Конкретный пример 1 302
Конкретный пример 2 304

Глава 16
РАЗРАБОТКИ ХАРЬКОВСКОЙ ШКОЛЫ УПРАВЛЕНИЯ И ПСИХОТЕХНИКА

«Теория распоряжений» 314
Вопросы дисциплины 316
Конкретный пример 317

Глава 17
СОЦИАЛЬНАЯ ИНЖЕНЕРИЯ И ПРАКТИКА НОВОВВЕДЕНИЙ

Практика А.Гастева 323
Конструктивизм Н.Витке 327

Методология Ф.Дунаевского 330
Практика внедрения: сравнение систем 335
Конкретный пример 339

Глава 18
ХОТОРНСКИЕ ЭКСПЕРИМЕНТЫ

Первые опыты Э.Мэйо 347
Хоторнские эксперименты: первый этап 350
Хоторнские эксперименты: второй этап 350
Хоторнские эксперименты: третий этап 351
«Хоторнский эффект» 353
Пересмотр хоторнского открытия 354
Конкретный пример 359

Глава 19
ИЕРАРХИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ

Зарождение новых подходов 363
Структура теории потребностей А.Маслоу 364
Динамика потребностей 366
Потребности на рабочем месте 369
Конкретный пример 370

Глава 20
ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ ХЕРЦБЕРГА И МАКГРЕГОРА

Двухфакторная теория Ф.Херцберга 383
Применение теории Херцберга 386
Теория стилей руководства Д.Макгрегора 388
Диагностика и внедрение 390
Взаимосвязь теорий 392
Конкретный пример 393

Глава 21
МОТИВАЦИЯ МЕНЕДЖЕРОВ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

Инстинктивная теория мотивации У.Джемса 398
Теория ожиданий и ценностей 399
Мотивация достижения Д.Макклелланда 400
«Формула успеха» Дж.Аткинсона 402

Теория мотивации В.Врума 403
Мотивация и вероятность успеха 407
Атрибутивная теория мотивации 408
Шкала «интернальности — экстернальности» 409
Власть и лидерство 410
Склонность к риску 413
Когнитивная теория и эвристика мышления 413
Социальный контекст предпринимательства 415

Глава 22
ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Что такое социальная организация 418
Переменные организационного поведения 420
Виды власти в организации 421
Ценностный барьер 421
Шкала Танненбаума и Шмидта 422
Модель Дж.Хоманса 422
Теория незрелости К.Арджириса 423
Теория стилей Р.Лайкерта 424
«Стимулирующий» и «предупредительный» стили 426
Модель Блейка и Моутон 427
Концепция страха и любви А.Этциони 428
Модель успешного руководителя Б.Басса 428
Модель эффективной организации Р.Лайкерта 429
Выбор стиля 431
Стратегия организационного изменения 433

Глава 23
ГУМАНИЗАЦИЯ И РАЦИОНАЛИЗАЦИЯ ТРУДА

Что такое организация труда 436
Нестандартные формы и «обогащение труда» 439
«Кочующие» менеджеры 440
Оценка групповых методов работы 443
Телекоммьютинг 446

Глава 24
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ

Предыстория вопроса 466
Функции отделов персонала 469

Управление персоналом в России 470
Кто такой менеджер по персоналу 477
Цели и задачи управления персоналом 479
Содержание и методы работы
по управлению персоналом 481

Глава 25
ЯПОНСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ 486

Глава 26
СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Стратегическое планирование 501
Маркетинг 504
Управление качеством 505
Логистика 507
Управление проектом и управление затратами 508
Консалтинг 508
Новые области менеджмента 514
Управление персоналом и требования к менеджеру 515

ЗАДАЧИ И УПРАЖНЕНИЯ 518
Упражнения 518
Задачи 524
Литература 527

Учебное пособие для вузов

Кравченко Альберт Иванович

ИСТОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Компьютерная верстка
И. Белюсенко

Корректор
А. Макарова

ООО «Академический Проект»
Изд. лиц. № 04050 от 20.02.01
111399, Москва, ул. Мартеновская, 3
Санитарно-эпидемиологическое заключение
Департамента государственного
эпидемиологического надзора
№ 77.99.02.953.Д.007176.12.04 от 24.12.2004 г.

ООО «Трикста»
111399, Москва, ул. Мартеновская, 3

По вопросам приобретения книги
просим обращаться в ООО «Трикста»:
111399, Москва, ул. Мартеновская, 3.
Тел.: (095) 305 3702, 305 6092; факс: 305 6088.
E-mail: aproject@ropnet. ru
www.aprogect.ru

Подписано в печать 22.09.05. Формат 84 × 108/32.
Гарнитура Балтика. Печать офсетная. Усл.-печ. л. 29,4.
Тираж 3000 экз. Заказ № 4959.

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленных
диапозитивов в ОАО «Дом печати — ВЯТКА»
610033, г. Киров, ул. Московская, 122